

**Niederwieser, Veronika**

# Logistik-Controlling anhand ausgewählter Instrumente

## **BACHELORARBEIT**

Hochschule Mittweida (FH)  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Wattenberg, 2010

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b>	
<b>II</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	
<b>III</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung.....	3
1.3. Methodisches Vorgehen .....	4
<b>2. Begriffsbestimmungen und Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1. Der Begriff Logistik.....	5
2.2. Der Begriff Controlling.....	13
2.3. Der Begriff Logistik-Controlling .....	22
<b>3. Ziele, Aufgaben, Ablauf und organisatorische Einbindung des Logistik-Controllings.....</b>	<b>27</b>
3.1. Ziele des Logistik-Controllings .....	27
3.2. Aufgaben des Logistik-Controllings.....	31
3.3. Ablauf des Logistik-Controllings .....	36
3.4. Organisatorische Einbindung des Logistik-Controllings .....	40
<b>4. Ausgewählte Instrumente des Logistik-Controllings .....</b>	<b>45</b>
4.1. Logistik-Kennzahlen.....	45
4.2. Balanced Scorecard.....	55
4.3. Logistische Budgetierung.....	62
<b>5. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>68</b>

<b>IV</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	
-----------	-----------------------------	--

# **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche erkenntlich gemacht habe.

Wattenberg, 15.04.2010

# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
ev.	eventuell
Jh.	Jahrhundert
LC	Logistik-Controlling
ROI	Return on Investment
TUL	Transportieren, Umschlagen, Lagern
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Schwerpunkte der Logistikentwicklung im Zeitablauf .....	7
Abb. 2	Elemente der logistischen Aufgabenstellung .....	10
Abb. 3	Wandel des Logistikverständnis .....	12
Abb. 4	Controlling im Führungssystem eines Unternehmens .....	20
Abb. 5	Logistik-Controlling als Schnittmenge aus Logistik und Controlling .....	24
Abb. 6	Ziele des Logistik-Controllings in der Praxis .....	30
Abb. 7	Koordination von Information - 3-Kreismodell .....	33
Abb. 8	Wesentlichen Prinzipien des Logistik-Controllings .....	34
Abb. 9	Aufgaben des Logistik-Controllings in der Praxis .....	35
Abb. 10	Regelkreismodell – Der Logistik-Controlling-Prozess .....	36
Abb. 11	Ableitung der Attraktivität der Logistik .....	41
Abb. 12	Einbindung des Logistik-Controllers .....	42
Abb. 13	Organisatorische Verankerung des Logistik-Controllings in der Praxis .....	44
Abb. 14	Das Logistik-Kennzahlen-System von Schulte .....	49 -50
Abb. 15	Das Logistik-Kennzahlen-System von Reichmann .....	52
Abb. 16	Anforderungen an Kennzahlen .....	54
Abb. 17	Grundstruktur der BSC .....	56
Abb. 18	Ursache-Wirkungs-Beziehung .....	59
Abb. 19	Die BSC als strategischer Handlungsrahmen .....	61
Abb. 20	Differenzierungskriterien für Budgets .....	63
Abb. 21	Aktivitäten des Budgetierungsprozesses .....	64

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Für die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität von Industrie- und Handelsunternehmen hat die Logistik eine immer größere Bedeutung erlangt.<sup>1</sup>

Durch die zunehmende Globalisierung sind Unternehmen einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, in dessen Folge sich der Kampf um Absatzmärkte und Kundenpotenziale verschärft.<sup>2</sup> Jedes Unternehmen, das nicht in der Lage ist, Economies of Arbitrage (Preisvorteile), Economies of Scale (Größenvorteile), Economies of Scope (Bündelungsvorteile), Economies of Speed (Zeit- oder Geschwindigkeitsvorteile) und Economies of Structure (Strukturvorteile) zu realisieren, wird dem wachsenden Kostendruck und den steigenden Kundenanforderungen nicht standhalten können.<sup>3</sup>

Auch die zunehmende Substituierbarkeit von Sachleistungen führt zu einer verminderten Differenzierung über die unmittelbaren Produkteigenschaften wie Qualität, Preis und Funktionalität.<sup>4</sup> Daher lassen sich Wettbewerbsvorteile häufig nur aufgrund einer Heterogenisierung des Angebotes durch Dienstleistungen, z.B. logistische Dienstleistungen, erringen.<sup>5</sup>

Der Unternehmenswettbewerb verlagert sich somit von der Primärleistungsebene (Sachgut bzw. Produkt) auf die Sekundärleistungsebene (Serviceleistung).<sup>6</sup> Frühere Erfolgsfaktoren wie hohe Qualität und niedrige Preise sind heutzutage nicht mehr ausreichend, vielmehr entwickelt sich der Logistikservice zum kaufentscheidenden Kriterium.<sup>7</sup> Strategische Wettbewerbsfaktoren, wie u.a. hohe Lieferzuverlässigkeit, -flexibilität sowie kurze Lieferzeit, sind ausschlaggebende Kriterien für die Kaufentscheidung.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 1998; S. 30

<sup>2</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 16

<sup>3</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 46

<sup>4</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 53

<sup>5</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 53

<sup>6</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 20

<sup>7</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 20

<sup>8</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 20

Durch diese wachsende Wettbewerbsintensität und die zunehmende Differenzierung und Individualisierung der Kundenanforderungen werden an die logistischen Leistungsprozesse neue Anforderungen gestellt.<sup>9</sup>

Daher ist für den Aufbau und die Absicherung strategischer Wettbewerbsvorteile die verfolgte Logistikstrategie von besonderer und wachsender Bedeutung.<sup>10</sup>

So muss sich das Unternehmen über eine attraktive Logistikleistung, wie höhere Lieferflexibilität, Lieferbereitschaft, Termintreue und Informationsbereitschaft (tracking and tracing) sowie ergänzende Informations- und Zusatzleistungen von den Konkurrenten absetzen, um eine Erhöhung des Kundennutzens zu erreichen und sich damit auch die Loyalität der Kunden zu sichern.<sup>11</sup> Andererseits gilt für das Unternehmen, durch niedrige Logistikkosten eine günstige Kostenposition zu erreichen.<sup>12</sup>

Diese ansteigende Bedeutung der Logistik als strategischer Erfolgsfaktor erfordert eine gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle der Logistikleistungen und der durch sie verursachten Kosten.<sup>13</sup>

Um das Potenzial der Logistik zu nützen und den Unternehmenserfolg zu steigern, ist ein leistungsfähiges Logistik-Controlling Voraussetzung.

Logistik-Controlling leistet einen dauerhaften Beitrag zu Sicherstellung des Geschäftserfolges und ist darauf ausgerichtet, Denken und Handeln aller Beteiligten auf allen Hierarchieebenen auf logistische Effektivität und Effizienz auszurichten.<sup>14</sup> Ein gezieltes Logistik-Controlling aller relevanten Leistungs- und Kostengrößen ist deshalb unumgänglich für die Nutzung der Logistik als wettbewerbsentscheidenden Faktor.

---

<sup>9</sup> Vgl. Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 1998; S. 55

<sup>10</sup> Vgl. Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 1998; S. 55

<sup>11</sup> Vgl. Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 1998; S. 56

<sup>12</sup> Vgl. Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 1998; S. 56

<sup>13</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 416

<sup>14</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 21

## **1.2. Zielsetzung**

Ziel der Arbeit ist es, die zunehmende Notwendigkeit eines systematischen und gezielten Logistik-Controllings zu verdeutlichen.

Der steigende Wettbewerb und die wachsende Globalisierung verstärken den Kampf um Marktanteile und Kunden.

Um sich am Markt erfolgreich zu positionieren und sich von der Konkurrenz abzuheben, etablierte sich die Logistik als bedeutender Erfolgs- bzw. Wettbewerbsfaktor.

Wie bereits einleitend dargestellt, kommt es verstärkt zu einer Verlagerung des Unternehmenswettbewerbs von der Primärleistungsebene auf die Sekundärleistungsebene. Durch die steigende Substituierbarkeit von Produkten sind Faktoren wie Preis, Qualität und Funktionalität nicht vorwiegend der ausschlaggebende Grund für die Kaufentscheidung.

Vielmehr gewinnt der Logistikservice zur Behauptung im Wettbewerb an Bedeutung nämlich Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferflexibilität, Lieferqualität und Informationsfähigkeit.

Allerdings sehen sich Unternehmen auch mit den steigenden Logistikkosten konfrontiert, die durch das Anheben des Lieferserviceniveaus entstehen.

Folglich sieht sich das Unternehmen wiederum zur Aufdeckung von Einsparpotenzialen bzw. Einsparmaßnahmen sowie Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich der Logistikkette gezwungen.

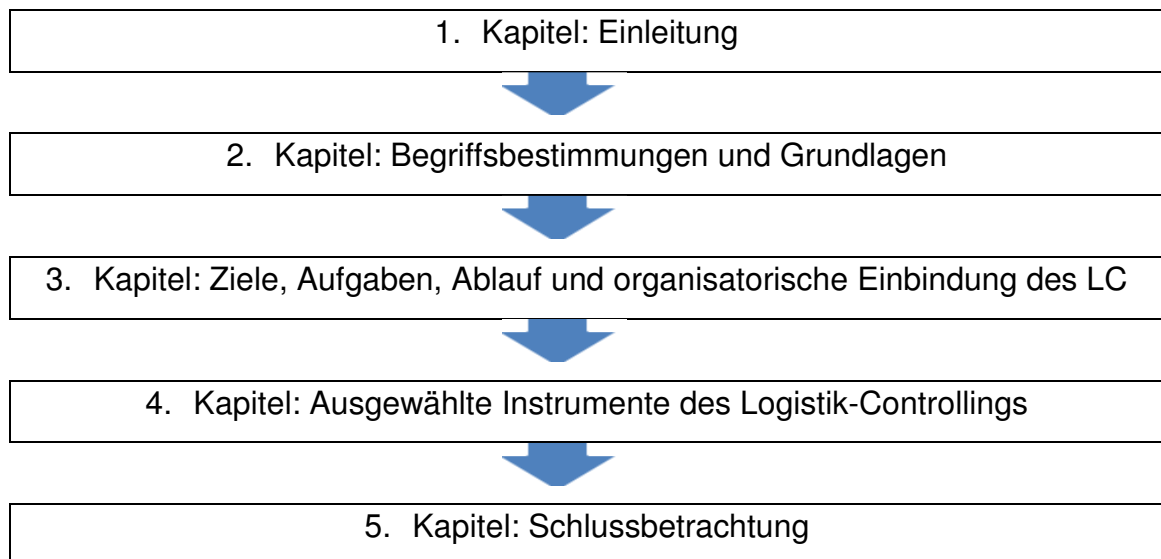
Die Implementierung eines eigenständigen Controllings für die Logistik zur Optimierung des Logistikerfolgs (Logistikleistungen und Logistikkosten) ist daher unumgänglich für die Erhaltung bzw. den Ausbau der Wettbewerbsposition.

Mit Hilfe eines methodischen Logistik-Controllings sollen logistische Prozesse zielorientiert geplant, gesteuert und kontrolliert werden, um auf diese Weise die Logistik langfristig als wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor zu nützen.



### 1.3. Methodisches Vorgehen

In der vorliegenden Arbeit sollen Ziele, Aufgaben, Ablauf sowie die organisatorische Einbindung und ausgewählte Instrumente des Logistik-Controllings erläutert und dargestellt werden.



Im Anschluss an die Einleitung erfolgt im 2. Kapitel eine Begriffsbestimmung bzw. Definition der Begriffe Logistik, Controlling und Logistik-Controlling.

Im 3. Kapitel werden die angestrebten Ziele von Logistik-Controlling aufgezeigt sowie die Aufgaben von LC. Auch wird in diesem Kapitel der Logistik-Controlling-Prozess dargestellt, der für ein methodisches und zielorientiertes Logistik-Controlling von großer Bedeutung ist, ebenfalls wird die Wichtigkeit einer organisatorischen Verankerung des Logistik-Controllings im Unternehmen erläutert.

Aufgrund der Komplexität des Themas Logistik-Controlling werden im Kapitel 4. nur einzelne ausgewählte Instrumente des Logistik-Controllings vorgestellt und erklärt. Unter anderem Kennzahlen, die aufgrund ihrer Möglichkeit Informationen in konzentrierter Form darzustellen, entscheidungsrelevante Sachverhalte übersichtlich aufzeigen. Als weitere Instrumente werden die Balanced Scorecard sowie die logistische Budgetierung erläutert.

Abschließend erfolgt im Kapitel 5. eine allgemeine, zusammenfassende Schlussbetrachtung des Themas Logistik-Controlling.

## 2. Begriffsbestimmungen und Grundlagen

### 2.1. Der Begriff Logistik

Logistik ist in allen entwickelten Wirtschaftsgesellschaften ein allgegenwärtiges Phänomen, kaum ein Unternehmen kann auf den Transport von Gütern verzichten.<sup>15</sup> Vor allem in einer Welt mit zunehmender Arbeitsteilung und fortschreitender Globalisierung, in der Waren und Güter von ihrem Entstehungsort zum Verbrauchs- bzw. Verwendungsort transportiert werden müssen.<sup>16</sup>

So kann die Logistik auf eine lange Geschichte zurückblicken.<sup>17</sup> „Immer dann, wenn Menschen oder Gegenstände über bestimmte Entfernungen bewegt wurden, war ein Durchdenken, Planen und Organisieren erforderlich“<sup>18</sup> und logistische Maßnahmen mussten ergriffen werden.

Der Begriff Logistik hat zwei sprachliche Wurzeln – aus dem griechischen *lego* („denken“) leiten sich *logizomai* („berechnen; überlegen“) und *logos* („Vernunft“) ab.<sup>19</sup> „Als zweite Wurzel gilt das französische *logement* („Unterbringung“), das von dem lateinischen Wort für „Miete“ abstammt; damit verwandt ist im deutschen Sprachraum das Wort „logieren“.“<sup>20</sup>

Ursprünglich stammt der Begriff Logistik aus dem militärischen Bereich und bezeichnete die Planung des Nachschubs, der Truppenbewegungen und -versorgung.<sup>21</sup> So hat dieser Begriff schon seit langem einen festen Platz im Militärwesen, denn schon im Altertum sahen sich Feldherren mit logistischen Problemen konfrontiert.<sup>22</sup> Bereits im 10. Jh. benutzte der byzantinische Kaiser

---

<sup>15</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement – Konzeption und Funktion, 2004; S. 3

<sup>16</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 4

<sup>17</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Logistik, 2006; S. 14

<sup>18</sup> Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Logistik, 2006; S. 14

<sup>19</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 194

<sup>20</sup> Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 194

<sup>21</sup> Vgl. Arnold, Dieter; et. al.: Handbuch Logistik, 2002; S. A 1-3

<sup>22</sup> Vgl. Beckmann, Kai: Logistik, 2007; S. 17

Leontes VI. (886 – 911) in seinem Werk „Summarische Auseinandersetzungen der Kriegskunst“ den Begriff Logistik.<sup>23</sup>

„Für Leontes war die Logistik neben der Taktik und der Strategie die dritte Kriegskunst.“<sup>24</sup>

Als betriebswirtschaftliche Funktion findet die Logistik ihren Ursprung in den 50er-Jahren in den USA.<sup>25</sup> Im Unterschied zur Militärlogistik, die sich sowohl auf Truppen und Güter bezieht, versteht man im wirtschaftlichen Bereich unter dem Begriff Logistik vorwiegend den Güter- bzw. Warenfluss.<sup>26</sup>

Die damalige Wirtschaftsentwicklung, die durch ein starkes Wachstum der Unternehmen und ein Expandieren auf unterschiedlichen Märkten geprägt war, erforderte eine koordinierte und überwachte Beförderung bzw. Bewegung der Materialien und Güter.<sup>27</sup> Aufgrund dieser Entwicklung mussten sich Unternehmen verstärkt mit logistischen Überlegungen und Problemlösungen auseinandersetzen.<sup>28</sup>

Ende der 60er- bzw. Anfang der 70er-Jahre kam es auch im deutschsprachigen Raum zu einer verstärkten theoretischen Beschäftigung mit der Logistik und es wurden zunehmend die Logistikkonzeptionen in Wissenschaft und Praxis aufgegriffen.<sup>29</sup> „Während der Schwerpunkt der Logistik in den USA jedoch noch relativ lange im Bereich der Distribution lag, wurde in Deutschland unter dem Einfluss der Entwicklung von Materialflußsystemen für die Automobilindustrie alsbald der Beschaffungs- und Produktions-Logistik große Aufmerksamkeit geschenkt.“<sup>30</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Beckmann, Kai: Logistik, 2007; S. 17

<sup>24</sup> Beckmann, Kai: Logistik, 2007; S. 17

<sup>25</sup> Vgl. Arnold, Dieter; et. al.: Handbuch Logistik, 2002; S. D 5-1

<sup>26</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 11

<sup>27</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 1

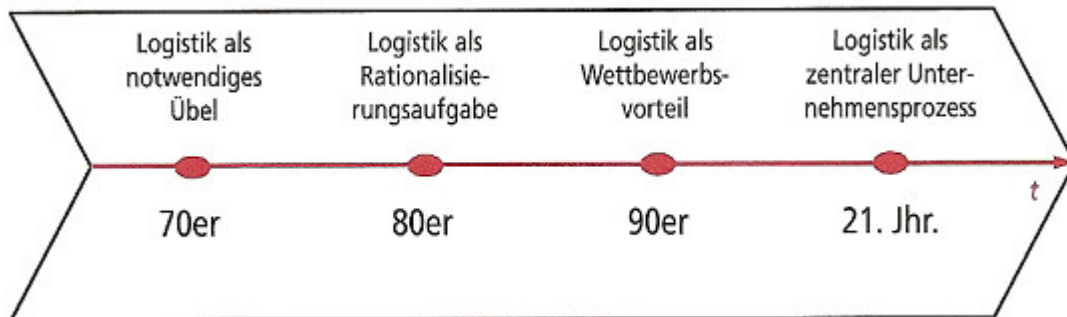
<sup>28</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 1

<sup>29</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement – Konzeption und Funktion, 2004; S. 4

<sup>30</sup> Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement – Konzeption und Funktion, 2004; S. 4

Die logistische Denkweise hat sich im Zeitablauf in Europa jedoch stark verändert.<sup>31</sup>

Abb. 1 Schwerpunkte der Logistikentwicklung im Zeitablauf<sup>32</sup>



In den 70er-Jahren sahen die meisten Unternehmen die Logistik als notwendiges Übel – Waren mussten irgendwie zum Kunden transportiert werden – so wurden den entsprechenden Bereichen Versand, Lagerung, Fuhrpark kaum Beachtung geschenkt.<sup>33</sup>

Durch den zunehmenden Rationalisierungsdruck wurde in den 80er-Jahren den logistischen Bereichen mehr Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>34</sup> Unternehmen entdeckten, dass in diesen Bereichen riesige Rationalisierungspotenziale schlummerten und so galt die Logistik in vielen Unternehmen als Paradies der Ineffizienz.<sup>35</sup>

In den 90er-Jahren rückte die Logistik zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in den Blickpunkt vieler Unternehmen.<sup>36</sup> Grund dafür waren die steigenden Kundenanforderungen und die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern, so waren Unternehmen gezwungen sich durch innovative Logistikprozesse von den Wettbewerbern abzuheben.<sup>37</sup>

In jüngster Zeit zeigt sich immer mehr, dass die Logistik einer der zentralen Unternehmensprozesse ist, gekennzeichnet durch die drei Hauptprozesse Innovation, Kundeninteraktion und Logistik/ Supply Chain Management.<sup>38</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 195

<sup>32</sup> Quelle: Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 195

<sup>33</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 195

<sup>34</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 195

<sup>35</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 195

<sup>36</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 196

<sup>37</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 196

<sup>38</sup> Vgl. Kummer, Sebastian; et. al.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2006; S. 196

So hat sich über die Jahre hinweg die Logistik zu einem Schlagwort und schillernden Begriff entwickelt und man findet in der heutigen Literatur eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen.

Im folgenden eine Sammlung von Definitionen des Begriffes Logistik verschiedener Autoren:

*Ehrmann:* „Logistik stellt die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten planerischen und ausführenden Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung eines optimalen Material-, Wert- und Informationsflusses im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses dar, wobei sich dieser von der Beschaffung von Produktionsfaktoren und Informationen über deren Bearbeitung und Weiterleitung bis zur Distribution der erstellten Leistungen erstreckt. Die Logistikprozesse erstrecken sich nicht alleine auf das eigene Unternehmen, sondern sie erfassen ebenso die Kunden- und Lieferantenbeziehungen zur Schaffung unternehmensübergreifender optimaler Geschäftsprozesse.“<sup>39</sup>

*Gollwitzer:* Die Logistik umfasst, „alle Funktionen des Waren- und Informationsflusses eines Unternehmens vom Kunden zum Kunden.“<sup>40</sup>

*Göpfert:* „Die Logistik ist eine moderne Führungskonzeption zur Entwicklung, Gestaltung, Lenkung und Realisation effektiver und effizienter Flüsse von Objekten (Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse) in unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungssystemen.“<sup>41</sup>

*Isermann* versteht die Logistik als, „Gesamtheit aller Tätigkeiten, die auf eine bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Objekten (Personen, Sachgütern, Dienstleistungen, Informationen, Energie) ausgerichtet sind.“<sup>42</sup>

*Pfohl:* „Zur Logistik gehören alle Tätigkeiten, durch die die raum-zeitliche Gütertransformation und die damit zusammenhängenden Transformationen hinsichtlich der Gütermengen und –sorten, der Güterhandhabungseigenschaften

---

<sup>39</sup> Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 25

<sup>40</sup> Gollwitzer, Michael; et. at.: Logistik-Controlling, 1998; S. 16

<sup>41</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 23

<sup>42</sup> Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 1998; S. 21

sowie der logistischen Determiniertheit der Güter geplant, gesteuert, realisiert oder kontrolliert werden. Durch das Zusammenwirken dieser Tätigkeiten soll ein Güterfluss in Gang gesetzt werden, der einen Lieferpunkt mit einem Empfangspunkt möglichst effizient verbindet.“<sup>43</sup>

*Schulte*: Logistik wird verstanden als, „marktorientierte, integrierte Planung, Gestaltung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und dazugehörigen Informationsflusses zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.“<sup>44</sup>

*Vahrenkamp*: „Die Logistik hat den Transport und die Lagerung von Gütern zum Gegenstand.“<sup>45</sup>

Die Logistik ist eine der wichtigsten Funktion in der Wirtschaft, mit der Aufgabe in einem System die Raum- und Zeitüberbrückung zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und durchzuführen,<sup>46</sup> um somit den Güter- und Informationsfluss der gesamten Wertschöpfungskette – sprich vom Beschaffungsmarkt durch das Unternehmen hindurch zum Absatzmarkt und von dort über das Unternehmen zurück zum Entsorgungsmarkt - sicher zu stellen.<sup>47</sup>

Zu den wichtigsten Komponenten der Logistik zählen die Auftragsabwicklung, die Lagerung mit Lagerhaltung, Warenumsschlag und Lagerhaus, der Transport und die Verpackung.<sup>48</sup>

Eine zentrale Aufgabenstellung bzw. logistische Herausforderung der Logistik besteht daher in der Erreichung der so genannten „sieben R's“.<sup>49</sup>

---

<sup>43</sup> Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2000; S. 12

<sup>44</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 1

<sup>45</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 2

<sup>46</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 4

<sup>47</sup> Vgl. Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 23

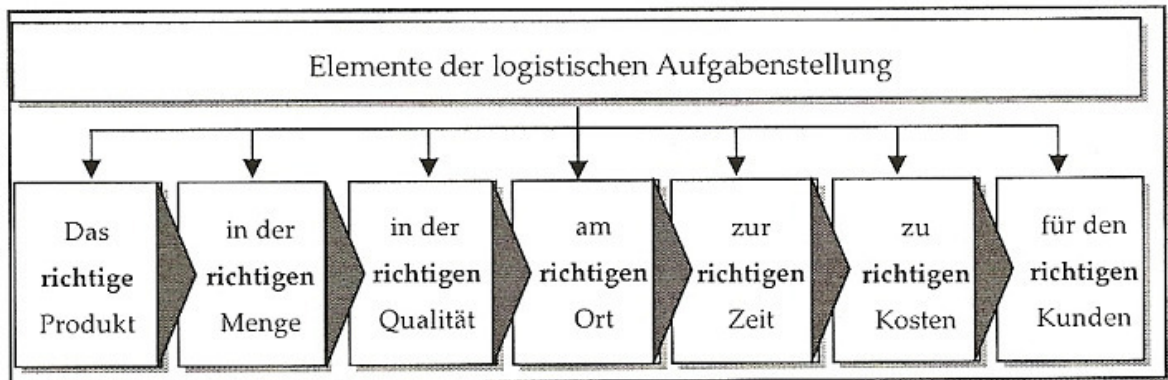
<sup>48</sup> Vgl. Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 39

<sup>49</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 4

Die Definition dieser Seven-Rights lautet:

„die Verfügbarkeit des richtigen Produktes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten sichern.“<sup>50</sup>

Abb. 2 Elemente der logistischen Aufgabenstellung<sup>51</sup>



Das Logistik-Verständnis hat sich in der Entwicklung der modernen Betriebswirtschaftslehre seit den 50er-Jahren jedoch erheblich verändert.<sup>52</sup>

Aufgrund der verschiedenen Teilfunktionen, wie Verpackung, Lagerhaltung und Auftragsabwicklung, die nun zusätzlich zu den Basisfunktionen physische Lagerung und Transport zur Realisierung des Güterflusses erfüllt werden müssen, durchdringt die Logistik die betrieblichen Grundfunktionen der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes und kann daher als Querschnittsfunktion bezeichnet werden.<sup>53</sup>

So entwickelte sich die Logistik im Laufe der Zeit „von einer einfachen, eindimensionalen Unterstützungsfunktion, hin zu einem netzwerkbasierten und im Sinne der Wertschöpfungsstufen mehrdimensionalen Querschnittsprozess, der die Optimierung ganzheitlicher, komplexer betrieblicher, wirtschaftlicher Aktivitäten zum Ziel hat.“<sup>54</sup>

<sup>50</sup> BVL – Bundesvereinigung Logistik e.V., [http://www.bvl.de/68\\_1](http://www.bvl.de/68_1), Abrufdatum 16.2.2010

<sup>51</sup> Quelle: Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 5

<sup>52</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 5

<sup>53</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement – Konzeption und Funktion, 2004; S. 5

<sup>54</sup> Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 5

Hauptziel jeder logistischen Aktivität ist die Erreichung einer hohen Logistikeffizienz bzw. die Optimierung der Logistikeffizienz.<sup>55</sup>

So umfassen logistische Aufgaben nicht nur die Konzeption und Realisierung von Lager- und Transportsystemen und die Bereitstellung von Informationssystemen, welche die operativen Logistikprozesse begleiten, auch die Informationsbereitstellung für das Logistik-Controlling ist von äußerster Wichtigkeit, um eine hohe Logistikeffizienz sicher zu stellen.<sup>56</sup>

Auch werden nach heutiger Ansicht logistische Aufgaben sowohl in Dienstleistungs- als auch in Führungsfunktionen unterschieden.<sup>57</sup>

Unter Dienstleistungsfunktionen versteht man die Durchführung, operative Steuerung und Kontrolle von Transport-, Umschlag- und Lagerprozessen sowie den Einsatz von Materialfluss- und Informationstechnologien.<sup>58</sup> Führungsfunktionen der Logistik umfassen die Planung, Entscheidung und Gestaltung von Systemen zur raum-zeitlichen Gütertransformation sowie das Management von Fließsystemen.<sup>59</sup>

Im Wandel der Zeit hat sich somit das Logistikverständnis von der stark physisch geprägten Aufgabenstellung des ursprünglichen, relativ einfachen Transportierens, Umschlagens, Lagerns (TUL-Sichtweise) zur heutigen managementorientierten Sicht integrierter Wertschöpfungsketten entwickelt.<sup>60</sup>

Durch die Wahrnehmung der Logistik als managementunterstützende Führungsfunktion konnte diese im hohen Maße zur Prozessoptimierung in Unternehmen beitragen.<sup>61</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 23

<sup>56</sup> Vgl. Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 24

<sup>57</sup> Vgl. Schweickart, Nikolaus; et. al.: Wertorientiertes Management, 2006; S. 287

<sup>58</sup> Vgl. Schweickart, Nikolaus; et. al.: Wertorientiertes Management, 2006; S. 287

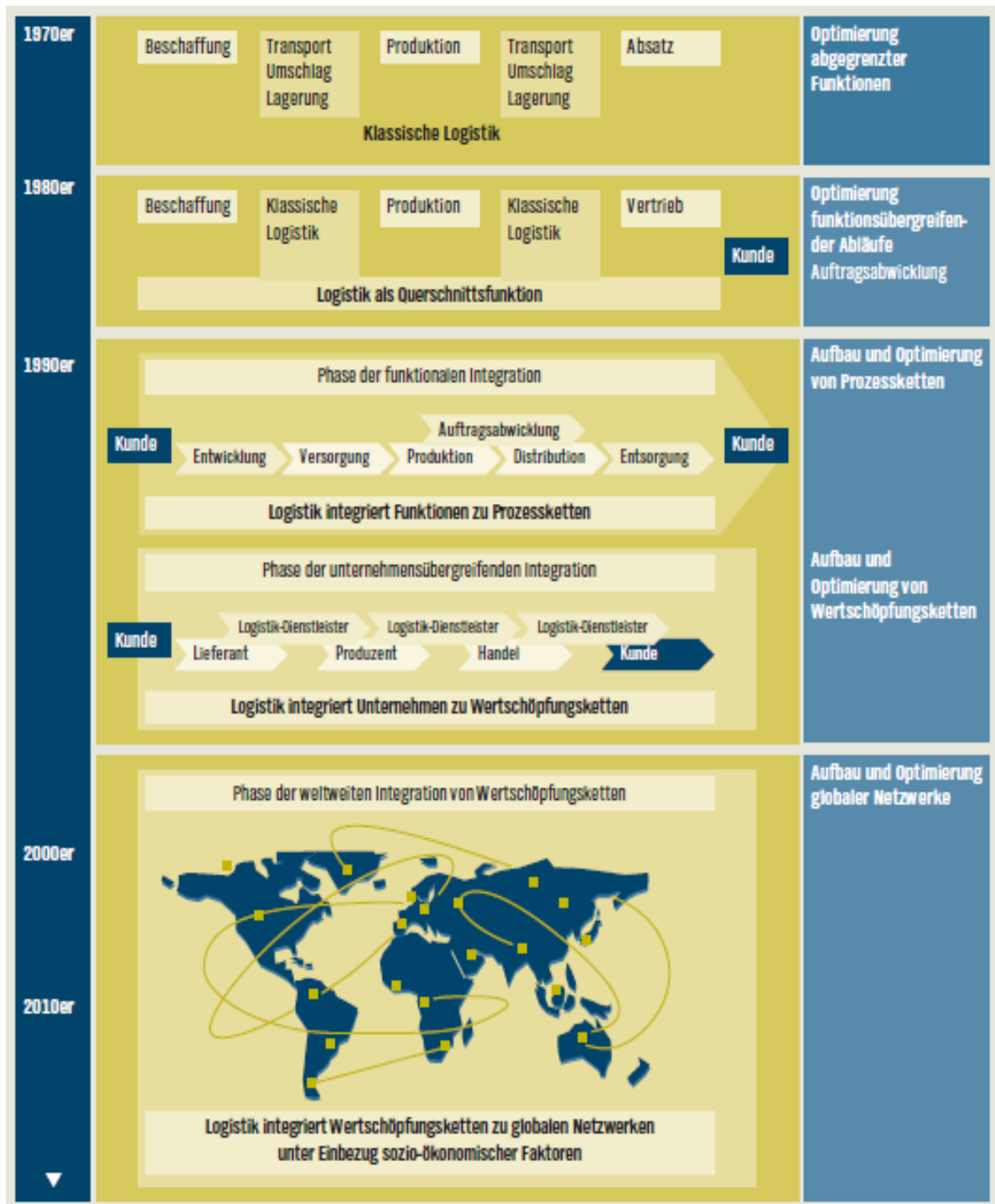
<sup>59</sup> Vgl. Schweickart, Nikolaus; et. al.: Wertorientiertes Management, 2006; S. 287

<sup>60</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 7

<sup>61</sup> Vgl. Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 23



Abb. 3 Wandel des Logistikverständnis<sup>62</sup>



<sup>62</sup> Quelle: Baumgarten, Helmut: Das Beste der Logistik – Innovationen, Strategien, Umsetzung, 2008; S.

## 2.2. Der Begriff Controlling

Im historischen Rückblick findet man die ersten Controller in England und den USA im staatlichen Bereich.<sup>63</sup> Im 15. Jahrhundert waren sogenannte „Controlloure“ am englischen Königshof für die Aufzeichnung der ein- und ausgehenden Gelder und Güter verantwortlich.<sup>64</sup> „In ähnlicher Funktion hatte in den USA seit 1779 ein „Comptroller“ das Gleichgewicht zwischen dem Staatsbudget und der Verwendung der Staatsausgaben zu überwachen.“<sup>65</sup>

„Weitere historische Wurzeln des Controllings im staatlichen Bereich finden sich in den Stellen des „Controller oft the Currency“ (als Leiter der staatlichen Bankenaufsicht, ab 1863) und dem „Comptroller General“ an der Spitze der obersten Rechnungsprüfungsbehörde (ab 1921) in den USA.“<sup>66</sup>

In der Privatwirtschaft wurde der erste Controller vom amerikanischen Unternehmen Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System eingestellt (1880).<sup>67</sup>

„Dem Controller jener Zeit waren überwiegend finanzwirtschaftliche Aufgaben zugewiesen.“<sup>68</sup> In den darauf folgenden Jahren fand Controlling in privatwirtschaftlichen Institutionen nur geringe Verbreitung, erst in den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts begann sich Controlling dann in den USA stärker durchzusetzen.<sup>69</sup>

Gründe dafür sind in einem veränderten wirtschaftlichen Kontext in den USA in diesem Zeitraum zu finden:<sup>70</sup>

- Es bildeten sich immer mehr Großunternehmen, die sich zunehmend mit internen Kommunikations- und Koordinationsproblemen konfrontiert sahen.
- Durch die zunehmende Fixkostenintensität aufgrund der technischen Steigerung der Leistungsfähigkeit von Produktionsanlagen wurde die unternehmerische Flexibilität eingeschränkt.

---

<sup>63</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 3

<sup>64</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 6

<sup>65</sup> Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 3

<sup>66</sup> Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 3

<sup>67</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 3

<sup>68</sup> Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 6

<sup>69</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 6

<sup>70</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 4

- Es standen neue Führungsinstrumente, die in der Praxis noch wenig bekannt und angewandt wurden, zur Verfügung, für die aber aufgrund der zunehmenden volkswirtschaftlichen Turbulenzen ein erheblicher Anwendungsbedarf bestand.

Durch diese Entwicklungen waren deutliche Veränderungen im Aufgabenfeld des Controllers und ein Zuwachs in der Bedeutung seiner Position verbunden.<sup>71</sup>

„Während Controller bis dahin nur die Aufgabe hatten, durchgeführte Transaktionen nachzuvollziehen, wurden sie nunmehr auch mit Planungs- und Koordinationsaufgaben betraut.“<sup>72</sup>

Durch die benutzergerechte Sammlung und Verarbeitung von Informationen durch den Controller entwickelte sich das Rechnungswesen vom reinen Registrier- und Kontrollinstrument zum Hilfsmittel der Zukunftsbewältigung, was somit den Bedeutungszuwachs erklärt und auch die institutionelle Aufwertung des Controllers förderte.<sup>73</sup>

Trotz der fortlaufenden Entwicklung des Controllings in den USA, blieb beispielsweise in Deutschland das Konzept des Controllings lange Zeit unbekannt.<sup>74</sup> „Ende der 60er Jahre findet man Controller oftmals nur bei deutschen Tochterunternehmen amerikanischer Konzernmütter.“<sup>75</sup> „Anschließend verbreitet sich das Controlling aufgrund von Veränderungen der Unternehmensumwelt und der daraus resultierenden Anpassungen unternehmerischer Denk- und Handlungsweisen schnell.“<sup>76</sup>

Gemäß einer Studie von McKinsey verfügten im Jahre 1973 bereits 90% der deutschen Großunternehmen über Controllerstellen, auch wenn diese nicht immer so bezeichnet wurden.<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 6

<sup>72</sup> Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 6

<sup>73</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 4

<sup>74</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 7

<sup>75</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 7

<sup>76</sup> Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 7

<sup>77</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 7

„Controlling ist die infinitive Verbform von „to control“,“<sup>78</sup> jedoch darf unter Controlling nicht nur „Kontrolle“ verstanden werden, was auch schon aus der historischen Entwicklung von Controlling zu erkennen ist.

Eine Übersetzung mit dem Wort Kontrolle sollte daher vermieden werden, vielmehr sollte in diesem Zusammenhang „Lenkung, Steuerung, Regelung“ verstanden werden, was auch auf die Führungsfunktion des Controllings hinweist.<sup>79</sup>

In der Literatur findet man eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen für Controlling:

*Horváth:* „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgabe hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Systemschnittstellen.“<sup>80</sup>

*Küpper:* „Die Controlling-Funktion [besteht] im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerechten Lenkung.“<sup>81</sup>

*Reichmann:* „Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 17

<sup>79</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 17

<sup>80</sup> Horváth, Péter: Controlling, 2006; S. 134

<sup>81</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 2005; S. 27

<sup>82</sup> Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 2006; S. 13

Weber: „Controlling steht für die Sicherstellung von Rationalität der Unternehmensführung.“<sup>83</sup>

Aufgrund der verschiedenen angeführten Definitionen besteht demnach jedoch Einigkeit bei der Charakterisierung des Controllings als eine Führungsunterstützung bzw. Führungshilfe bei der Wahrnehmung der Führungsaufgaben, Planung, Steuerung und Kontrolle.<sup>84</sup> Allerdings übernimmt das Controlling keine direkten Steuerungs- und Lenkungsaufgaben, es unterstützt lediglich die Führung durch Beschaffung und Aufbereitung von entscheidungsrelevanten und zielbezogenen Informationen.<sup>85</sup>

Um den Unterschied der verschiedenen Definitionen und Controlling-Konzeptionen zu verstehen, muss geklärt werden, was man unter einer Konzeption bzw. deren Funktion versteht und welche Merkmale diese Funktion charakterisieren.<sup>86</sup> So fragt man nach dem Kern, der für die Funktion Controlling kennzeichnend ist und sie von anderen Funktionen unterscheidet.<sup>87</sup>

„Die Gruppierungen alternativer Controlling-Konzeptionen in der jüngsten Literatur lassen sich alle auf die von Küpper bereits 1987 vorgenommene Typenbildung zurückführen.“<sup>88</sup> Küpper unterscheidet die gewinnzielorientierte Controlling-Konzeption, die informationsorientierte Controlling-Konzeption, die planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption und die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption, wobei die drei zuletzt genannten Konzeptionen verschiedene Ausbaustufen der Koordinationsfunktion des Controllings repräsentieren.<sup>89</sup>

---

<sup>83</sup> Weber, Jürgen: Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2, 2008; S. 30

<sup>84</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 37

<sup>85</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 37

<sup>86</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 8

<sup>87</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 8

<sup>88</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 32

<sup>89</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 32; Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 15 ff; S. 25 ff

### ***Gewinn- bzw. ergebniszielorientierte Controlling-Konzeption***

Die Problemstellung bei dieser Konzeption liegt in der Sicherung der Gewinnerreichung bei allen Entscheidungen und Handlungen der Unternehmung.<sup>90</sup>

Das Erfolgsziel hat nach dieser Konzeption Ausgangspunkt aller Überlegungen zu sein, aus welchen sich auch die controllingrelevanten Aufgaben ableiten lassen.

„Die Notwendigkeit des Controlling wird damit begründet, dass die Entscheidungsträger und die Unternehmensbereiche vielfach individuelle und bereichsbezogenen Ziele verfolgen. Dann werde es notwendig, durch spezielle Maßnahmen die Beachtung des Gesamterfolgs der Unternehmung als oberstes Ziel zu gewährleisten.“<sup>91</sup> „Der Gewinn oder Erfolg stellt in vielen Unternehmungen eine zentrale Zielgröße der Planung und der Kontrolle dar. Für beide müssen relevante Informationen bereitgestellt werden.“<sup>92</sup>

Kritik an dieser Konzeption:

- Der Gewinn wird als rein quantitative Größe verstanden und somit ist der Gegenstand des Controllings auf den operativen und taktischen Bereich begrenzt.<sup>93</sup>
- Diese Konzeption passt ex definitione nicht auf Unternehmen, die nicht gewinnzielorientiert arbeiten, beispielsweise öffentliche Unternehmungen wie Krankenhäuser etc.<sup>94</sup>

### ***Informationsorientierte Controlling-Konzeption***

„Bei der informationsorientierten Controlling-Konzeption wird das Controlling als eine zentrale Einrichtung der betrieblichen Informationswirtschaft verstanden.“<sup>95</sup>

Zweck dieser Konzeption ist die Koordination der Informationserzeugung und -bereitstellung mit dem Informationsbedarf, die aufgrund des Ausbaus des Rechnungswesens zu einem Instrument der Unternehmensführung zunehmend an Gewicht gewonnen hat.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 15

<sup>91</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 15

<sup>92</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 15

<sup>93</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 15

<sup>94</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 33; Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 17

<sup>95</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 25

<sup>96</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 25

Reichmann: „Aktivitäten wie Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung, Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle zählen mithin zu den wesentlichen Aktivitäten des Controllers.“<sup>97</sup>

Bei dieser Konzeption ist darauf zu achten, dass eine Informationsüberflutung bei gleichzeitigem Fehlen der tatsächlich benötigten Informationen vermieden wird, was auf eine mangelnde Abstimmung zwischen Informationsbedarf, Informationsbereitstellung und Informationserzeugung zurückgeführt werden könnte.<sup>98</sup> Die Koordinationsaufgabe hat somit eine neue Dimension erhalten, aufgrund der Entwicklung leistungsfähiger Systeme der Kosten- und Investitionsrechnung, des externen Rechnungswesens, der Planungs- und Kontrollrechnung sowie der Kennzahlenanalyse und –vorgabe.<sup>99</sup> „Zudem hat die EDV die Möglichkeit der Datenermittlung sowie –verarbeitung und damit der Nutzung dieser Rechnungssysteme deutlich erhöht.“<sup>100</sup>

### ***Koordinationsorientierte Konzeption in der Ausprägung als planungs-, kontroll- und informationsorientierte Controlling-Konzeption***

Die Problemstellung dieser Konzeption bildet die Abstimmung zwischen Planung, Kontrolle und Informationssystem.<sup>101</sup> Die Funktion des Controllings wird hier in der ergebnisorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung gesehen.<sup>102</sup>

*Horváth: „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgabe hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die*

---

<sup>97</sup> Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 2006; S. 4

<sup>98</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 26

<sup>99</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 26

<sup>100</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 26

<sup>101</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 26

<sup>102</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 26

wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Systemschnittstellen.“<sup>103</sup>

Diese Konzeption stellt eine Entwicklung der informationsorientierten Konzeption dar.<sup>104</sup> So unterscheidet man aber zwischen einer systemkoppelnden und einer systembildenden Koordinationsfunktion des Controllings.<sup>105</sup>

„Koordination erfolgt einmal durch die Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme (systembildende Koordination). Koordination bedeutet aber auch Abstimmungsprozesse in einem gegebenen Systemgefüge (systemkoppelnde Koordination).“<sup>106</sup>

„Systembildende Koordination bedeutet die Schaffung einer Gebilde- und Prozeßstruktur, die zur Abstimmung von Aufgaben beiträgt.“<sup>107</sup>

„Unter systemkoppelnder Koordination wollen wir in diesem Zusammenhang alle Koordinationsaktivitäten verstehen, die im Rahmen der gegebenen Systemstruktur zur Problemlösung sowie als Reaktion auf „Störung“ stattfinden und in einer Aufrechterhaltung sowie Anpassung der Informationsverbindung zwischen Teilsystemen bestehen.“<sup>108</sup>

Die Hauptkritik gegen diesen Ansatz ist die inhaltliche Begrenzung der Koordinationsfunktion des Controllings auf das Planungs-, Kontroll- sowie Informationssystem, und die damit nicht explizite Berücksichtigung von Abstimmungen mit den übrigen Führungsteilsystemen nämlich Organisations- und Personalführungssystem.<sup>109</sup>

### ***Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption***

„Die spezifische Problemstellung des Controllings liegt bei dieser Konzeption in der Koordination des arbeitsteiligen, funktional, spezialisierten Führungsgesamtsystems.“<sup>110</sup>

---

<sup>103</sup> Horváth, Péter: Controlling, 2006; S. 134

<sup>104</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 35

<sup>105</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 35

<sup>106</sup> Horváth, Péter: Controlling, 2006; S. 108

<sup>107</sup> Horváth, Péter: Controlling, 2006; S. 108

<sup>108</sup> Horváth, Péter: Controlling, 2006; S. 110

<sup>109</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 35

<sup>110</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 35



Das Führungsgesamtsystem setzt sich aus fünf Führungsteilsystemen zusammen: Planungs-, Kontroll-, Informations-, Organisations- und Personalführungssystem.<sup>111</sup>

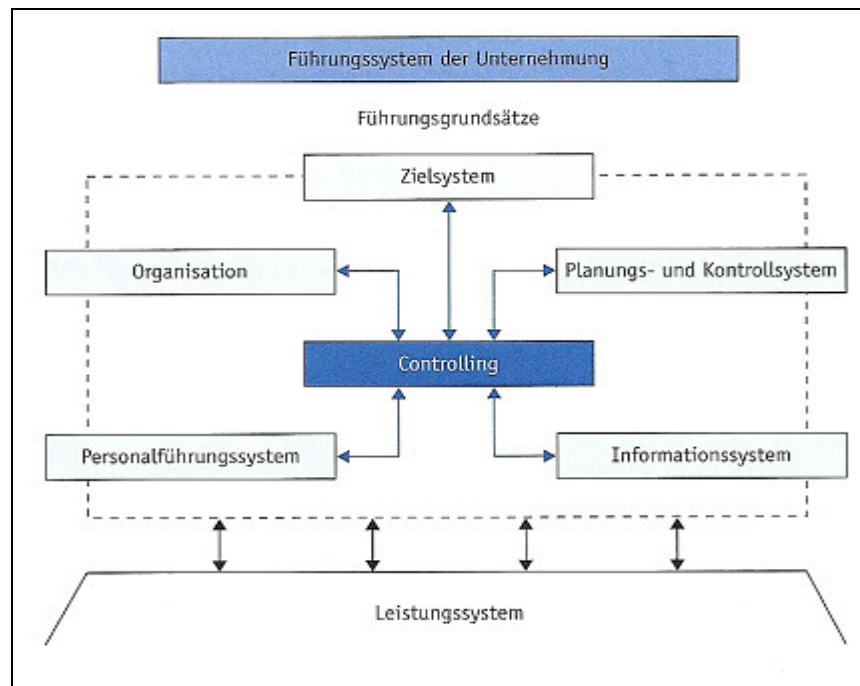
Es stellt sich die Frage, warum man das Koordinationsproblem auf einzelne Führungsteilsysteme beschränkt, denn Koordinationsprobleme bestehen zwischen allen Teilen des Führungssystems.<sup>112</sup>

So verlangt schon die systembildende Koordination vielfach die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen, was eine Abstimmung von Planung und Kontrolle mit der Organisation notwendig macht.<sup>113</sup>

Ferner ist für das Erreichen von koordiniertem Handeln die Art der Verhaltensbeeinflussung wichtig und von großer Bedeutung, was eine Koordination mit der Personalführung unumgänglich macht.<sup>114</sup>

Nach dieser Controlling-Konzeption besteht „die Controlling-Funktion ... im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung.“<sup>115</sup>

Abb. 4 Controlling im Führungssystem eines Unternehmens<sup>116</sup>



<sup>111</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 3

<sup>112</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 27

<sup>113</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 27

<sup>114</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 27

<sup>115</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 27

<sup>116</sup> Quelle: Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 25

Ein weiterer neuer Erklärungsansatz - der sogenannte Rationalitätssicherungsansatz - wurde von *Weber/ Schäffer* (1998) mit nachfolgender Sichtweise entwickelt:<sup>117</sup>

„Controlling steht für die Sicherstellung von Rationalität der Unternehmensführung.“<sup>118</sup>

„Den Hintergrund für diese Auffassung bildet die weithin übliche Gliederung des Führungsprozesses oder -zyklusses in die Phasen der Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle.“<sup>119</sup> Als Kernaufgabe des Controllings sehen *Weber* und *Schäffer* die Sicherstellung der Rationalität in allen diesen Phasen mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität der Führung zu erhöhen.<sup>120</sup>

So kann man abschließend zusammenfassen, dass Controlling eine Führungshilfe ist und das Management im Prozess der Willensbildung und -durchsetzung unterstützt.<sup>121</sup> Das Wesen dieser Führungsunterstützung liegt in der Funktion der Beratung des Managements, das jedoch keine direkten Steuerungs- und Lenkungsaufgaben übernimmt.<sup>122</sup>

Inhaltlich kann man die Aufgaben des Controllings wie folgt zusammenfassen:<sup>123</sup>

- Die konzeptionelle Gestaltung und Koordination des Informationssystems zur Fundierung von Führungsentscheidungen mit dem Ziel, die Effizienz der Entscheidungsfindung sowie die Entscheidungsqualität zu verbessern.
- Die konzeptionelle Gestaltung und Koordination des Planungs- und Kontrollsystems.
- Die auf die Unternehmensplanung und -kontrolle ausgerichtete Koordination und Weiterentwicklung des ganzheitlichen Führungssystems.

„Das Ziel des Controllings besteht darin, einen maßgeblichen Beitrag zur Erhöhung der Effektivität, Effizienz sowie Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmensführung zu leisten.“<sup>124</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 18

<sup>118</sup> Weber, Jürgen: Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2, 2008; S. 30

<sup>119</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 18 - 19

<sup>120</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 18 - 19

<sup>121</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 53

<sup>122</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 53

<sup>123</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 53

„Controlling bildet einen Schwerpunkt innerhalb des umfassenden Managements. Controlling is only a part, but an important part of the entire concepts of management.“<sup>125</sup>

Zum Schluss soll aber auch noch festgehalten werden, dass sich trotz seiner 80-jährigen Tradition in den USA und seiner mehr als 30-jährigen Entwicklungsgeschichte in Deutschland bisher kein einheitliches Verständnis der Aufgaben des Controllings etabliert hat.<sup>126</sup>

### **2.3. Der Begriff Logistik-Controlling**

„Die Logistik ist ein sehr komplexer und auch komplizierter Bereich, der für das Logistik-Management nicht nur eine Aufgabenvielfalt, sondern auch eine Problemvielfalt bedeutet.“<sup>127</sup>

Für die wachsende Notwendigkeit eines Logistik-Controllings sind vor allem folgende Einflüsse verantwortlich:<sup>128</sup>

- die zunehmende Komplexität der Unternehmensumwelt hinsichtlich der Produkt- und Prozesstechnologien und die Internationalität der Beschaffungs- und Absatzmärkte
- der Konzentrations- und Wachstumsprozess von Unternehmen, wodurch die Arbeitsteilung zunimmt
- Abläufe werden komplizierter und die Organisation unübersichtlicher, was zu einem erhöhten Bedarf an Koordination führt

Dazu kommt die verstärkte Bedeutung der Logistik als wettbewerbsentscheidender Faktor, der die Dringlichkeit einer gezielter Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der einzelnen Teilbereiche der Logistik

---

<sup>124</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005, S. 53

<sup>125</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 53

<sup>126</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; et. al.: Grundlagen der Unternehmensführung, 2007; S. 373

<sup>127</sup> Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Logistik, 2006; S. 49

<sup>128</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 20

bzw. der Logistikleistungen und der durch sie verursachten Kosten verstärkt bzw. unerlässlich macht.<sup>129</sup>

Diese Aufgaben werden durch den Einsatz von Logistik-Controlling wahrgenommen, welches zum Ziel hat:<sup>130</sup>

- eine permanente Wirtschaftlichkeitskontrolle durch die Soll-Ist-Vergleiche von Kosten und Leistungen, sowie
- die Beschaffung, Verdichtung und Bereitstellung entscheidungsbezogener Informationen.

Unter Logistik-Controlling versteht man die Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben im Logistikbereich des Unternehmens.<sup>131</sup> Mit dem Zweck, das Logistik-Management durch eine systemgestützte Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung bei der Planerstellung, Koordination und Kontrolle zu unterstützen.<sup>132</sup>

Logistik-Controlling beinhaltet die Anwendung des allgemeinen Controllings auf die Logistik,<sup>133</sup> und somit handelt es sich dabei um ein unterstützendes Subsystem der (Logistik-) Führung, das die Planung, Steuerung und Kontrolle der Güter- und (zugehörigen) Informationsflüsse sowie die Versorgung der Führungskräfte mit allen relevanten Führungsinformationen umfasst.<sup>134</sup>

Daraus kann man schlussfolgern, dass das Logistik-Controlling ein Controlling unter dem Primat der logistikspezifischen Zielsetzungen bezeichnet.<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 416

<sup>130</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 356

<sup>131</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement- Konzeption und Funktion, 2004; S. 201

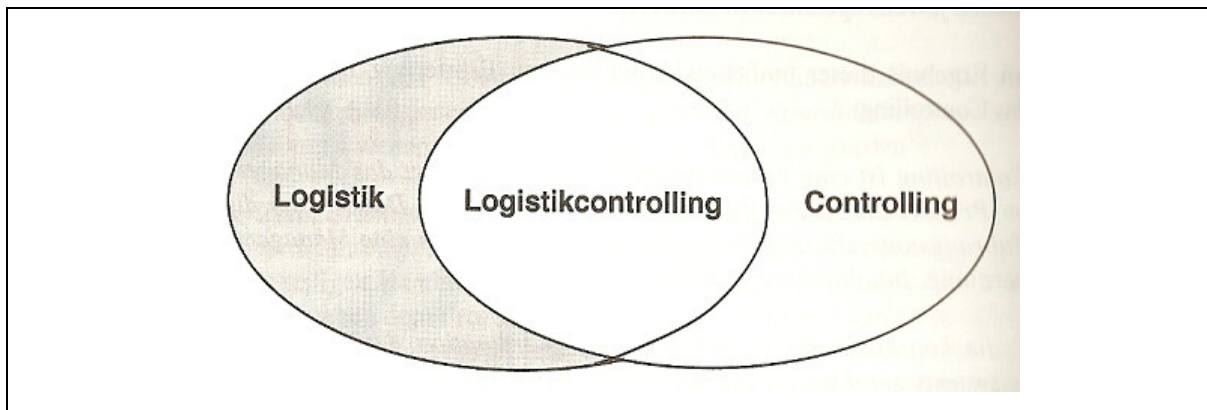
<sup>132</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 266

<sup>133</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 54

<sup>134</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon; <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/logistik-controlling/logistik-controlling.htm>, Abrufdatum 10.02.2010

<sup>135</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 54

Abb. 5 Logistik-Controlling als Schnittmenge aus Logistik und Controlling<sup>136</sup>



Logistik-Controlling kann einen dauerhaften Beitrag zu Sicherstellung des Geschäftserfolges leisten.<sup>137</sup> Basierend auf den Geschäftszielen, Kundenanforderungen und der Leistungsfähigkeit der Wettbewerber müssen Unternehmen relevante Zielgrößen der Logistikleistung, Logistikkosten sowie der Durchlaufzeiten und Bestände ableiten und versuchen, diese durch ein gezieltes Logistik-Controlling dauerhaft zu sichern.<sup>138</sup>

Um eine effiziente Gesamtlösung zu erzielen, sind regelmäßige Zielvereinbarungen und die Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Zielgrößen durchzuführen.<sup>139</sup>

So sieht *Gollwitzer* Logistik-Controlling als:<sup>140</sup>

- ein System, das die für logistische Teilstrecken und die für die gesamte Kette Verantwortlichen mit Informationen versorgt, damit diese ihre Aufgaben im Sinne einer Selbststeuerung besser erfüllen können.
- ein Hilfsmittel für die Zusammenführung der logistischen Teilverantwortung zur Gesamtverantwortung.
- ein Instrument zur Erkennung von Schwachstellen auf den Teilstrecken der Logistikkette.
- erforderlich, um die Güter der einzelnen Teilstrecken in der Logistikkette und deren Gesamtzusammenhang aufzuzeigen.
- zukunftsorientiert.

<sup>136</sup> Quelle: Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 54

<sup>137</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 21

<sup>138</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 21

<sup>139</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998, S. 21

<sup>140</sup> Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 22

- ein ständiger Lernprozess.
- eingebunden in den gesamten Planungsprozess.

Nach *Gollwitzers* Ansicht ist Logistik-Controlling nicht:<sup>141</sup>

- nur Berichterstattung und Datenverwaltung.
- nur Kontrolle von Teilstrecken in der Logistikkette.
- Suche nach den Schuldigen.
- Ausschalten von Linienkompetenz und Teilverantwortung.
- Auftragssteuerung oder Verfolgung der aktuellen Termine.

*Göpfert* beispielsweise definiert Logistik-Controlling wie folgt:

*„Logistikcontrolling bezeichnet einen Schwerpunktbereich innerhalb der umfassenden Konzeption des Logistikmanagements. Es unterstützt das Logistikmanagement bei der Willensbildung und -durchsetzung. Das Wesen dieser Führungsunterstützung liegt in ihrer Eigenschaft als Logistikmanagementberatung. Inhaltlich umfasst das Logistikcontrolling.“*<sup>142</sup>

- *„die konzeptionelle Gestaltung und Koordination des Informationssystems für die Fundierung von Logistikentscheidungen mit dem Ziel die Effizienz der Entscheidungsfindung sowie die Entscheidungsqualität zu verbessern,*
- *die konzeptionelle Gestaltung und Koordination des Planungs- und Kontrollsystems für die Zwecke der Logistik,*
- *die auf die logistische Planung und Kontrolle ausgerichtete Koordination und Weiterentwicklung des ganzheitlichen Logistikmanagements.“*

*„Damit soll ein maßgeblicher Beitrag zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz sowie der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit des Logistikmanagements geleistet werden.“*<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 22

<sup>142</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 55

<sup>143</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 56

Für den Begriff Logistik-Controlling gibt es eine Vielzahl weiterer Definitionen verschiedener Autoren.

*Küpper* erklärt Logistik-Controlling wie folgt:

„Logistik und Controlling sind beide auf eine Verknüpfung von Bereichen gerichtet. Ihr grundlegender Unterschied liegt darin, dass die Logistik eine Querschnittsfunktion im Leitungssystem und das Controlling im Führungssystem wahrnimmt. Die Logistik befasst sich mit unmittelbar produktbezogenen Prozessen. Dagegen betrifft das Controlling Handlungen, mit denen diese gesteuert werden sollen. Das Logistik-Controlling betrifft also die Koordination der Führungsaufgaben in diesem Bereich.“<sup>144</sup>

Laut *Männel* ist Logistik-Controlling „die Koordination der Führungsaufgaben für die Logistik.“<sup>145</sup>

*Pfohl* erläutert Logistik-Controlling folgendermaßen:

„Unter Logistik-Controlling ist die Wahrnehmung von Controllingaufgaben im Logistikbereich des Unternehmens zu verstehen. Es kann als ein funktionales Controllingsubsystem aufgefaßt werden, das zur Unterstützung des Logistikmanagements dient.“<sup>146</sup>

Laut *Piontek* hat Logistik-Controlling den Zweck:

„das Logistik-Management durch eine systemgestützte Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung bei der Planerstellung, Koordination und Kontrolle zu unterstützen.“<sup>147</sup>

*Vahrenkamp* definiert Logistik-Controlling als:

„ein unterstützendes Subsystem der (Logistik-) Führung, dem die Planung und Kontrolle der Güter- und Informationsflüsse sowie die Versorgung der Führungskräfte mit allen relevanten Führungsinformationen obliegt.“<sup>148</sup>

---

<sup>144</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 2005; S. 453

<sup>145</sup> Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 41

<sup>146</sup> Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement – Konzeption und Funktion, 2004; S. 201

<sup>147</sup> Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 266

<sup>148</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 416

Abschließend kann man zusammenfassen, dass Logistik-Controlling darauf abzielt, Denken und Handeln aller Beteiligten auf allen Hierarchieebenen auf logistische Effektivität und Effizienz auszurichten,<sup>149</sup> und beabsichtigt als Teilsystem des Unternehmens-Controlling die Gewährleistung einer systematischen, geschlossenen Logistikplanung und -kontrolle.<sup>150</sup>

### **3. Ziele, Aufgaben, Ablauf und organisatorische Einbindung des Logistik-Controllings**

#### **3.1. Ziele des Logistik-Controllings**

Logistikmanagement ist eine auf Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse spezialisierte Führungsfunktion und das Logistik-Controlling erfüllt dabei eine Unterstützungsfunktion.<sup>151</sup>

Somit besteht nachweislich eine Beziehung zwischen Logistikmanagement und Logistik-Controlling.<sup>152</sup>

Die Ziele der Logistik werden aus den allgemeinen Unternehmenszielen abgeleitet, diese müssen unmittelbar auf logistische Entscheidungen anwendbar sein und dienen andererseits auch zur Erreichung der Oberziele.<sup>153</sup>

Ziele, die durch Logistik-Controlling angestrebt werden, sind folglich aus der Synthese von Logistikzielen und den Zielen des Controllings herzuleiten.<sup>154</sup>

So können die Ziele des Logistikmanagements in drei Zielbereiche gegliedert werden.<sup>155</sup>

- Flussskostensenkung
- Objektwertsteigerung
- Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit

---

<sup>149</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 21

<sup>150</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 416

<sup>151</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 110

<sup>152</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 110

<sup>153</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 456

<sup>154</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 111

<sup>155</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 111



### **Flusskostensenkung - Senkung der Logistikkosten:**

Dieser Zielbereich beinhaltet, „den effizienten Einsatz von Produktionsfaktoren für die Ausführung und das Management der Objektflüsse.“<sup>156</sup>

Logistikkosten haben aufgrund der abweichenden Definitionen der Logistikkosten eine große Schwankungsbreite.<sup>157</sup> Während manche Unternehmen die Logistikkosten sehr weit definieren und zusammenfassen, reduzieren andere diese auf beispielsweise physische Transport-, Lager-, Kommissionier- und Verpackungskosten und führen sie als einzelne Positionen an.<sup>158</sup>

### **Objektwertsteigerung – Steigerung des Produktmarktwertes:**

Aufgrund der zunehmenden Verschiebung des Wettbewerbes von der Primärleistungsebene auf die Ebene der Sekundärleistung gewinnt die Logistik zunehmend an Bedeutung, um den Marktwert von Produkten zu steigern.<sup>159</sup>

So kann eine Objektwertsteigerung durch die Verbesserung des Logistikservice erreicht werden.<sup>160</sup>

Zu den wesentlichen Servicekomponenten der Logistik zählen:<sup>161</sup>

- Lieferzeit
- Liefertreue - auch als Liefertreue oder Termintreue bezeichnet
- Lieferungsbeschaffenheit, die sich aus Liefergenauigkeit und Lieferzustand zusammensetzt
- Lieferflexibilität
- Informationsfähigkeit (Tracking and Tracing)

### **Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit von Fließsystemen:**

Aufgrund des rasanten Wandels der Umwelt haben diese Fähigkeiten von logistischen Systemen eine existenzielle Bedeutung für Unternehmen.<sup>162</sup>

So ist die Anpassungsfähigkeit durch ein reaktives Verhalten von Unternehmen auf Veränderungen des Umfeldes geprägt, während die Entwicklungsfähigkeit für ein aktives, innovatives Verhalten steht.<sup>163</sup>

---

<sup>156</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 111

<sup>157</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 111

<sup>158</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 112

<sup>159</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 113

<sup>160</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 113

<sup>161</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 35

<sup>162</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 115

Diese drei logistischen Zielbereiche müssen integrativ betrachtet werden, denn die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung für das Erreichen von Kosten- und Servicezielen in der Logistik.<sup>164</sup>

Der Unterschied zwischen den Zielen des Logistikmanagements und den Zielen des Logistik-Controllings besteht darin, dass sich das Logistikmanagement auf das Ausführungssystem bezieht und das Logistikcontrolling auf das Führungssystem ausgerichtet ist.<sup>165</sup>

Die Ziele des Logistik-Controllings verhalten sich jedoch komplementär zu den Zielen der Logistik.<sup>166</sup> Bei ihrer Erfüllung orientieren sie sich an den Logistikzielen und leiten sich von den Zielen des allgemeinen Controllings ab.<sup>167</sup>

„Insofern sind die Logistikcontrollingziele auf die Logistik spezifizierte Controllingziele.“<sup>168</sup>

„Mit dem allgemeinen Controlling soll eine Erhöhung der Effektivität und Effizienz der Unternehmensführung sowie eine Verbesserung ihrer Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit erzielt werden.“<sup>169</sup>

Folglich kann man als Ziele des Logistik-Controllings

- die Erhöhung der Effektivität
- die Steigerung der Effizienz und
- die Sicherung der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit des Logistikmanagements nennen.<sup>170</sup>

Eine durchgeführte Umfrage von Küpper – siehe Abbildung 6 - zeigt die verschiedenen Ziele des Logistik-Controllings, die in der Praxis verfolgt werden.

---

<sup>163</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 115

<sup>164</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 116

<sup>165</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 116

<sup>166</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 116

<sup>167</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 116

<sup>168</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 116

<sup>169</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 116

<sup>170</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 117

Abb. 6 Ziele des Logistik-Controllings in der Praxis<sup>171</sup>

<b>Ziele eines speziell auf die Logistik ausgerichteten Controlling</b> (Stichprobenumfang 143 Unternehmen)		
Bestandsoptimierung	60	42,0%
Transparenz logistischer Kosten und Leistungen	59	41,3%
Minimierung logistischer Kosten	59	41,3%
entscheidungsorientierte Informationsgewinnung	43	30,1%
Erhaltung der Lieferbereitschaft	32	22,4%
Durchlaufzeitverkürzung	27	18,9%
Transportoptimierung	8	5,6%
optimale Auslastung der Produktionskapazitäten	4	2,8%
Minimierung der Beschaffungsrisiken	3	2,1%

Laut dieser Umfrage zählen zu den wichtigsten Zielen insbesondere:

- Kostenminimierung
- Erhaltung der Lieferbereitschaft
- optimale Kapazitätsauslastung
- Durchlaufzeitenverkürzung
- Minimierung von Beschaffungsrisiken

Diese Ergebnisse machen auch deutlich, dass die Begriffe Ziele und Aufgaben teilweise synonym verwendet werden. Die genannten Größen Transparenz logistischer Kosten und Leistungen, Informationsgewinnung sowie Bestands- und Transportoptimierung bezeichnen allgemeine Aufgaben des Logistik-Controllings.<sup>172</sup>

So unterscheiden sich Ziele und Aufgaben jedoch dadurch, dass Ziele ausdrücken, welcher Zustand zu einem definierten Zeitpunkt erreicht werden soll, Aufgaben hingegen sind immer an eine Handlung geknüpft, die wiederum der Zielerreichung dient.<sup>173</sup>

In vielen Situationen besteht häufig ein Zielkonflikt zwischen den unterschiedlich angestrebten logistischen Zielen. So verursacht beispielsweise die Erhaltung einer

<sup>171</sup> Quelle: Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 456

<sup>172</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 456

<sup>173</sup> Vgl. Lorenzen, Klaus Dieter: Logistik-Kostenrechnung – Die vergessene Grundlage eines effektiven Logistik-Managements, 1998; S. 50

höheren Lieferbereitschaft und die Verringerung von Beschaffungsrisiken durch Sicherheitsbestände Kosten.<sup>174</sup>

Daher muss die Zielbeziehung der einzelnen Ziele untersucht werden und auf ihre Verträglichkeit geprüft werden.<sup>175</sup>

Die Beziehungen können wie folgt sein:<sup>176</sup>

- **komplementär**, d.h. die Ziele unterstützen sich, die positive Zielerreichung für ein Ziel führt auch zu einer positiven Zielerreichung bei einem anderen Ziel
- **neutral**, d.h. ein Ziel wird weder positiv noch negativ durch die Zielerreichung anderer Ziele beeinflusst
- **konfliktär**, d.h. die positive Zielerreichung eines Zieles hat die negative Beeinflussung anderer Ziele zur Folge

Es ist von großer Bedeutung Zielkonflikte aufzuzeigen und dabei sollte auch eine optimale Lösung der Konflikte erfolgen, damit die angestrebten und übergeordneten Unternehmensziele gewahrt bleiben.<sup>177</sup>

### 3.2. Aufgaben des Logistik-Controllings

Ein methodisches Logistik-Controlling ist Voraussetzung für die Kostensenkung und Effizienzsteigerung von Logistikprozessen,<sup>178</sup> und so verfolgt das Logistik-Controlling den Zweck, das Logistikmanagement durch eine systemgestützte Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung bei der Planerstellung, Koordination und Kontrolle zu unterstützen, um die angestrebten Ziele zu erreichen.<sup>179</sup>

Zu den Aufgaben, die durch das Logistik-Controlling wahrgenommen werden, zählen unter anderem:<sup>180</sup>

---

<sup>174</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 457

<sup>175</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009, S. 316

<sup>176</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009, S. 316

<sup>177</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 457

<sup>178</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 244

<sup>179</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 266

<sup>180</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 355

## **Gestaltung des Logistik-Informationsmanagements**

- Entwicklung eines Logistik-Informationssystems
- Analyse und Interpretation vorhandener Informationen im Hinblick auf logistische Ziele
- Koordination von Informationsbedarf und -verwendung in der Logistik (Vermeidung von Zahlenfriedhöfen)
- Informationsvermittlung an funktionale Stellen des Logistikbereichs und übrige Stellen im Unternehmen sowie externe Einrichtungen

## **Mitwirkung bei der Logistikplanung**

- Gewährleistung eines einheitlichen, formalisierten Systems der Logistikplanung
- Aufbereitung von Analyseergebnissen für die Fixierung logistikpolitischer Ziele
- Erarbeitung logistikpolitischer Ziele
- Koordination des Zielbildungsprozesses im Bereich der betrieblichen Logistik
- Überprüfung von Planungsprämissen und Plänen im Hinblick auf die Übereinstimmung mit den jeweiligen Zielen
- Ermittlung des optimalen Logistikplanes
- Weiterentwicklung von Logistikplanungsmethoden, insbesondere auf dem Gebiet der computergestützten Planung

## **Durchführung der Logistikkontrolle**

- Ermittlung von Ist-Größen
- Feststellung von Zielerreichungsgraden durch unternehmensinterne Vergleiche wie Soll-Ist-Vergleich, Abteilungsvergleich und Zeitreihenvergleich
- Analyse von Abweichungsursachen
- Erarbeitung von Vorschlägen für Korrekturmaßnahmen
- Durchführung unternehmensexterner Vergleiche

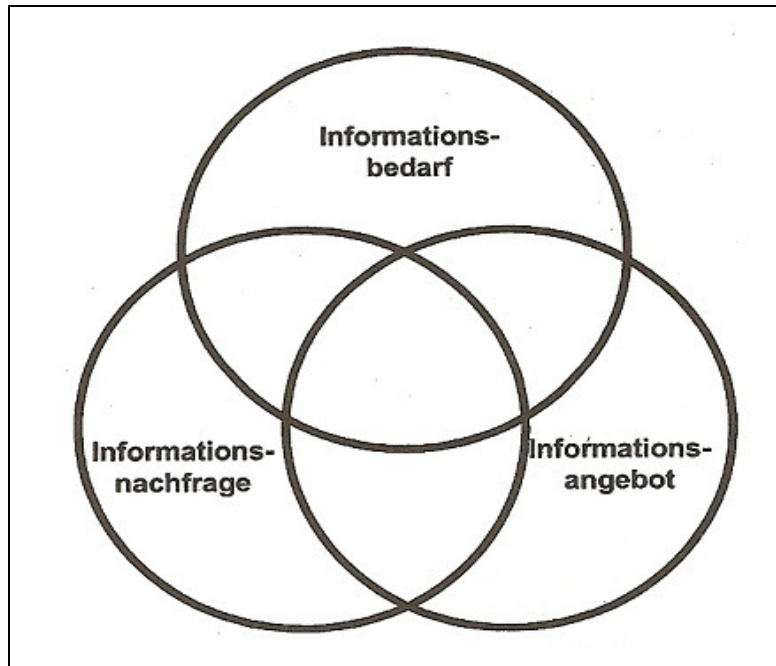
So liegt das wesentliche Prinzip bzw. die Hauptaufgabe des Logistik-Controllings nicht beim permanenten Krisenmanagement, sondern bei der Überprüfung der Zielerreichung und beim Analysieren und Beseitigen von wesentlichen Zielabweichungen.<sup>181</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 23

Unerlässlich ist auch die gezielte Aufbereitung von Informationen, welche als Entscheidungsvorlagen dienen und die Entscheidungsfindung unterstützen sollen.<sup>182</sup>

Abb. 7 Koordination von Informationen – 3-Kreismodell<sup>183</sup>



Hier gilt es darauf zu achten, dass keine unnötigen Daten aufbereitet und erfasst werden und in den vielen Datenfriedhöfen enden.<sup>184</sup> Die Herausforderung besteht darin, das Gleichgewicht zwischen Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot zu finden.

Außerdem sollte die Zukunftsorientierung des Logistik-Controllings ein selbstverständliches Merkmal sein, d.h., Änderungen rechtzeitig erkennen und diesen gegenzusteuern.<sup>185</sup>

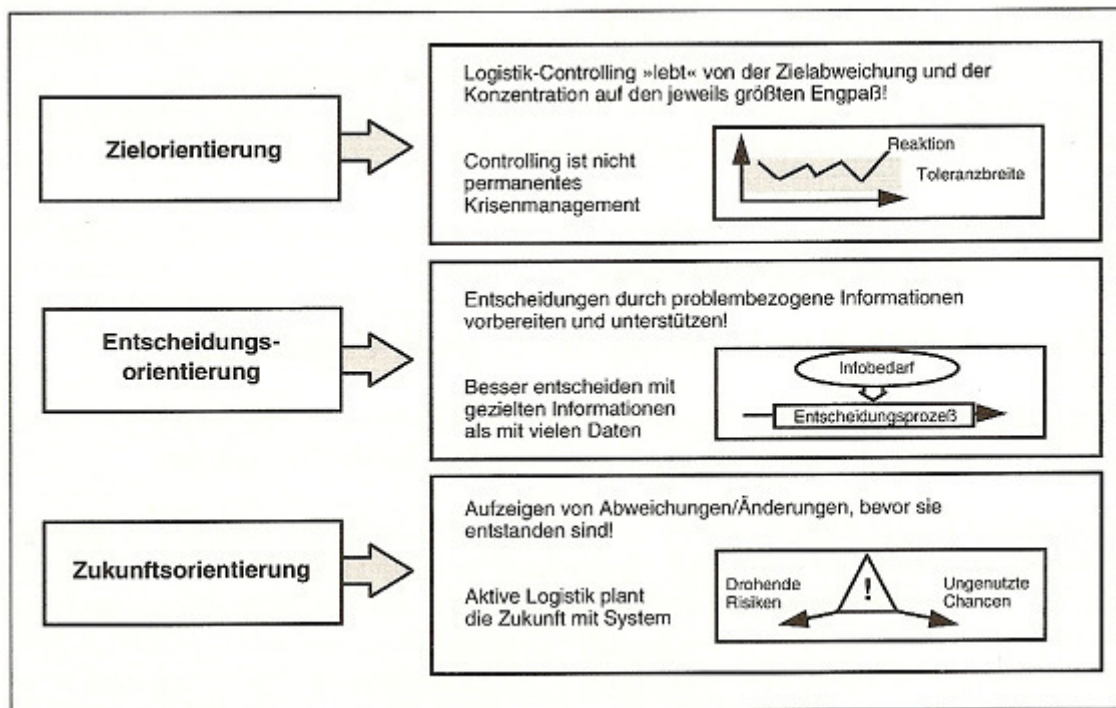
<sup>182</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 23

<sup>183</sup> Quelle: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 12

<sup>184</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 23

<sup>185</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998, S. 23

Abb. 8 Wesentlichen Prinzipien des Logistik-Controllings<sup>186</sup>



Die Kernaufgabe des Logistik-Controllings ist demzufolge die Unterstützung des Managements bei der Steuerung und Führung logistischer Prozesse<sup>187</sup> und Unterstützung bei Entscheidungen durch entscheidungsbezogene Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen.<sup>188</sup>

Abschließend zeigt eine durchgeführte Studie von *Weber* – siehe Abbildung 9 – die Aufgaben des Logistik-Controllings aus Sicht der Praxis.

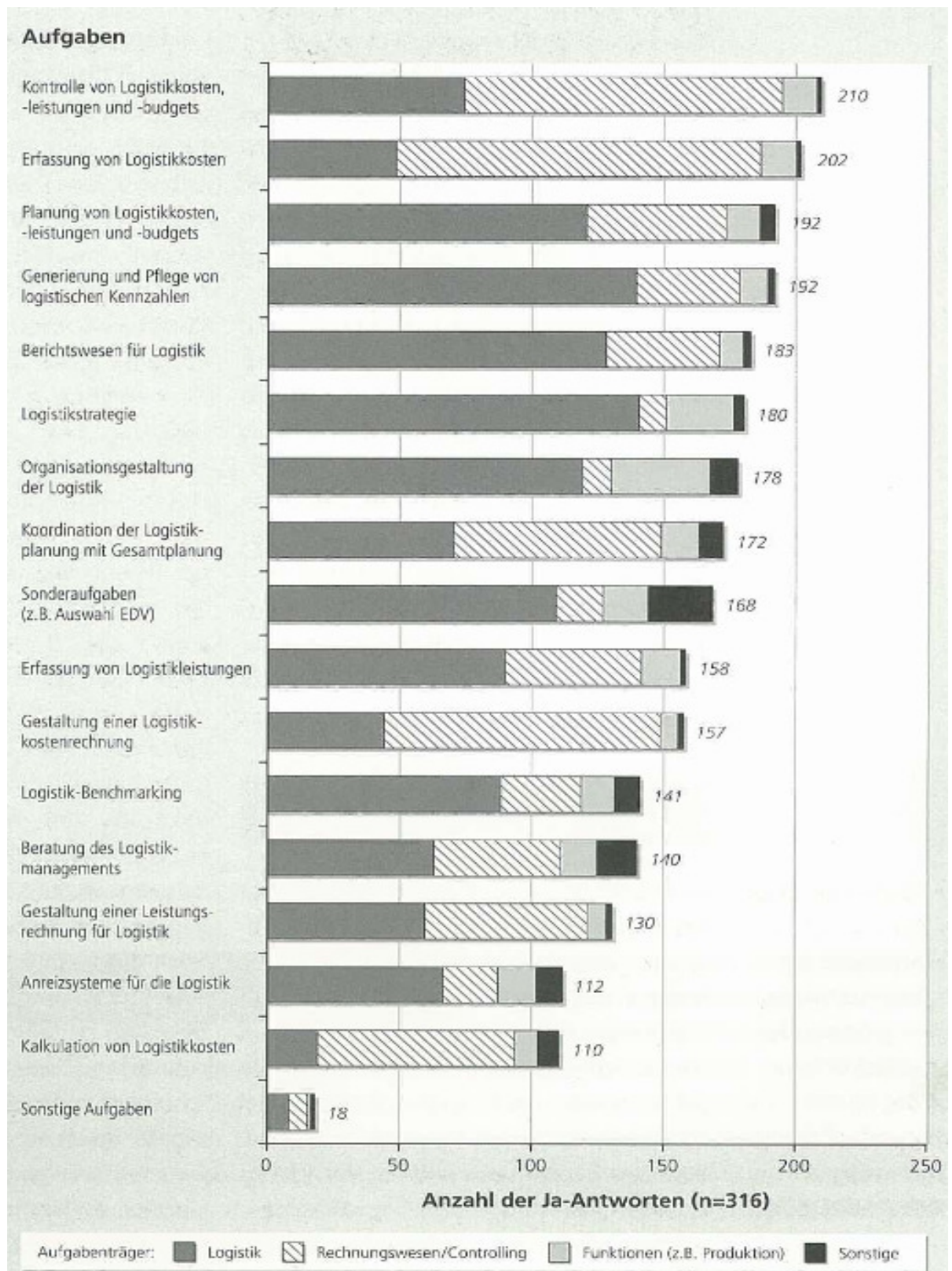
<sup>186</sup> Quelle: Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 22

<sup>187</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 244

<sup>188</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 267



Abb. 9 Aufgaben des Logistik-Controllings in der Praxis<sup>189</sup>



<sup>189</sup> Quelle: Weber, Jürgen; Blum, Hannes: Logistik-Controlling – Konzept und empirischer Stand, 2001; S. 21

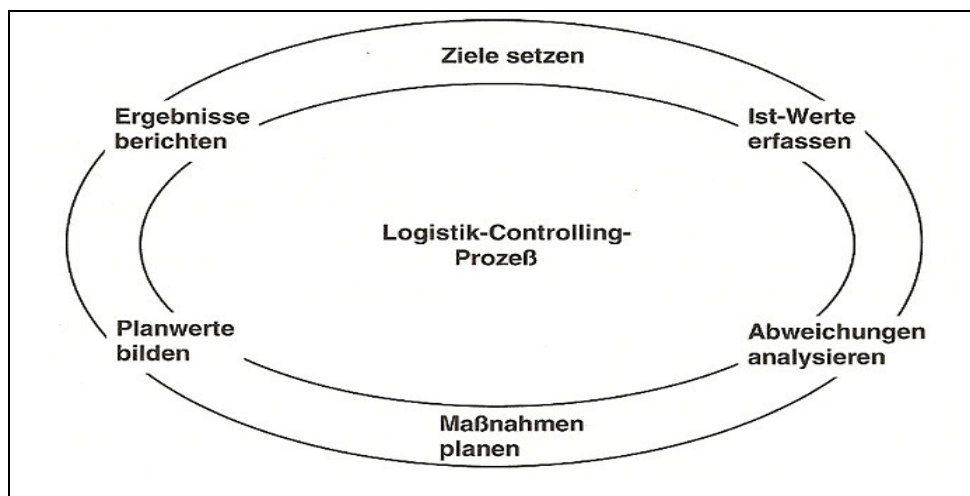


### 3.3. Ablauf des Logistik-Controllings

Damit die angestrebten Ziele, die durch Logistik-Controlling realisiert werden, und die damit verbunden Aufgaben erfüllt werden können, bedarf es einer strukturierten Vorgehensmethodik.<sup>190</sup>

Der Ablauf bzw. Prozess des Logistik-Controllings vollzieht sich grundsätzlich in sechs Schritten, die sich aus dem Regelkreismodell – siehe Abbildung 10 – ableiten.<sup>191</sup>

Abb. 10 Regelkreismodell – Der Logistik-Controlling-Prozess<sup>192</sup>



#### 1. Schritt: Ziele setzen

Im ersten Schritt sind die Ziele der Logistik festzulegen, welche aus den allgemeinen Unternehmenszielen abzuleiten sind.<sup>193</sup> Damit der Prozess reibungslos funktioniert, müssen diese klar definiert werden und es muss zwischen Haupt- und Nebenzielen differenziert werden, dementsprechend sind auch Prioritäten festzulegen.<sup>194</sup>

Ziele müssen operational (messbar), realistisch sowie quantifizierbar sein, damit sie ihre Wirkung als Controlling-Instrument entfalten können.<sup>195</sup>

„Zur vollständigen Beschreibung von Zielen ist die Angabe von  
- Zielinhalt (Zielgröße und Zielrichtung),

<sup>190</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 28

<sup>191</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling; 1998; S. 28

<sup>192</sup> Quelle: Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 28

<sup>193</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 456

<sup>194</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 30-32

<sup>195</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

- Zielausmaß (Zielpunkt und Toleranzbreite) sowie
  - Zeitbezug (Zeitpunkt bzw. Zeitraum)
- erforderlich.“<sup>196</sup>

Ebenso ist es von besonderer Bedeutung, dass die Ziele von den verantwortlichen Stellen erarbeitet und gemeinsam mit den Betroffenen verabschiedet und vereinbart werden.<sup>197</sup>

## 2. Schritt: Ermittlung der Ist-Situation

„Transparenz in der Geschäfts- und Bewirtschaftungssituation ist eine der Grundvoraussetzungen für zielorientiertes und wirksames Logistik-Controlling.“<sup>198</sup>

Die Aussagekraft der Ist-Situation ist von der Qualität der erfassten Ist-Daten abhängig, dabei sind insbesondere folgende Punkte zu beachten:<sup>199</sup>

- Aktualität
- Abdeckung
- Herkunft
- Eindeutigkeit der Bezugsgrößen
- Verwendungsnachweis

Bei der Erhebung der Daten zur Ermittlung der Ist-Situation sind des weiteren folgende Punkte zu berücksichtigen:<sup>200</sup>

### - **Definition der Datenbasis**

Es ist auf eine strukturierte Datenbasis zu achten, und eine vollständige Erhebung zwingend notwendig.

### - **Festlegung der Erfassungszeitpunkte/ Häufigkeit**

Erfassungszeitpunkte sind je nach Datenelement genau festzulegen und können jährlich, monatlich oder tagesbezogen erfolgen. Von großer Wichtigkeit ist, dass die erfassten Daten bzw. die daraus resultierenden oder generierbaren Verrichtungsgrade vergleichbar sind.

---

<sup>196</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>197</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 31

<sup>198</sup> Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 32

<sup>199</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 33

<sup>200</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 33-34

### **- Festlegung des Auswertungsverfahrens**

Prozesse bzw. Abläufe können sich ändern, daher ist darauf zu achten, dass die verwendeten Auswertungsverfahren offen und flexibel gestaltet werden.

### **- Definition der Darstellungsform**

Es ist zu berücksichtigen, dass die erfassten Ergebnisse in aussagefähiger Form - wie beispielsweise Grafiken und Tabellen - bereitgestellt werden müssen.

### **- Bereitstellung der Ergebnisse**

Allgemein ist festzulegen WER (Berichtsverantwortlicher) WEM (Verteilerkreis) und WANN (Häufigkeit) WELCHE Informationen zur Verfügung stellt.

Neben der Transparenz der Daten ist natürlich auch die Qualität und die Quantität der Daten von besonderer Bedeutung, es gilt zu prüfen, ob genügend aber vor allem die richtigen Daten ausgewertet und bereitgestellt werden.<sup>201</sup>

## **3. Schritt: Abweichungsanalyse**

„Die Funktion dieses Schrittes besteht in der detaillierten Analyse der Abweichung vom angestrebten Optimalzustand.“<sup>202</sup>

Ansatzpunkt für die Analyse sind Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten, wenn die vorgegebenen Toleranzbreiten überschritten werden.<sup>203</sup>

Maßgeblich ist es, die eigentlichen Ursachen für die Abweichungen zu identifizieren und aufzudecken, als Ergebnis dieser Analyse sollten maßnahmen- und entscheidungsgerechte Informationen erarbeitet werden.<sup>204</sup>

## **4. Schritt: Maßnahmenplanung**

„Die Funktion dieser Controlling-Phase liegt demzufolge im Entwerfen geeigneter Maßnahmen zur Beseitigung der aufgezeigten Abweichungen, die durch die Analyse transparent gemacht werden konnten.“<sup>205</sup>

Die Maßnahmenplanung sollte auf der Basis folgender Leitsätze erfolgen:<sup>206</sup>

- Keine Maßnahme ohne Ziel, kein Ziel ohne Maßnahme.

---

<sup>201</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 34

<sup>202</sup> Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 34

<sup>203</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>204</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>205</sup> Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 36

<sup>206</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

- Maßnahmen haben an den Ursachen anzusetzen.
- Es sind Maßnahmenschwerpunkte festzulegen.
- Zur Durchführung der Maßnahmen werden Verantwortliche benannt und Termine festgelegt.
- Maßnahmen sind bezüglich ihrer zu erwartenden Kosten zu bewerten.

## **5. Schritt: Bildung neuer Planwerte**

„Die Funktion von Planwerten liegt in ihrer Anwendung als Meßpunkt zur Beurteilung der Entwicklungsrichtung des Gesamtsystems, sie sind damit operative Vorgaben, die nach einer gewissen Zeit erreicht werden sollen.“<sup>207</sup>

Diese dürfen jedoch nicht mit Zielwerten verwechselt bzw. verglichen werden, denn bei Planwerten handelt es sich um Meilensteine oder definierte Kontrollpunkte auf dem Weg zur Zielerreichung.<sup>208</sup>

Planwerte sollten jedoch erst verändert werden, wenn die Maßnahmen zur Verbesserung der Ist-Situation greifen.<sup>209</sup> „Grundlage für die Festlegung der neuen Planwerte bildet hierbei die Wirkung der durchgeführten Maßnahmen.“<sup>210</sup>

Auch sollte darauf geachtet werden, die neu festgelegten Planwerte anhand einer Zielvereinbarung abzusichern.<sup>211</sup>

## **6. Schritt: Berichterstattung über die Ergebnisse**

Die ausgearbeiteten Berichte geben Auskunft über den Erreichungsgrad gesetzter Ziele und dienen als Feedback über die Wirksamkeit durchgesetzter Maßnahmen sowie als Basis für neuerliche Zielvorgaben und Entscheidungen.<sup>212</sup>

Es ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse entscheidungsträgerorientiert dargestellt und aufbereitet werden.<sup>213</sup>

---

<sup>207</sup> Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 38

<sup>208</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 38

<sup>209</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>210</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>211</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>212</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 40

<sup>213</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

Dabei ist folgendes zu berücksichtigen:<sup>214</sup>

- Zeitpunkt und Zeitraum
- Detaillierungsgrad
- Darstellungsform

Auch hier gilt, nicht die Quantität des Berichts ist ausschlaggebend, sondern die Qualität des Inhaltes, der einen hohen Informationswert und Aktualität aufweisen sollte.<sup>215</sup>

Mit der regelmäßigen Berichterstattung als letzten Schritt schließt sich somit der Regelkreis des Logistik-Controllings, der bei Bedarf erneut angestoßen wird.<sup>216</sup>

### **3.4. Organisatorische Einbindung des Logistik-Controllings**

Die Ausgangsfrage an dieser Stelle besteht bei der Organisation des Logistik-Controllings, es muss festgelegt werden, wer im Unternehmen für die Wahrnehmung von Logistik-Controlling-Aufgaben verantwortlich ist und inwieweit die organisatorische Verankerung des Logistik-Controllings gestaltet werden muss, sprich besteht überhaupt die Notwendigkeit, dass eigene Logistik-Controlling-Stellen geschaffen werden.<sup>217</sup>

Um festzustellen, ob eine organisatorische Verselbständigung des Bereichs-Controlling (in diesem Falle Logistik-Controlling) zu einer besseren Zielerreichung führt bzw. beiträgt, sollte zuerst eine Untersuchung der Rahmenbindungen sowie der Gesamtorganisation einer Unternehmung stattfinden.<sup>218</sup>

Es sollte vorab auch die Bedeutung der Logistik für das Unternehmen ermittelt werden.<sup>219</sup> „Erweist sich die Bedeutung der Logistik für ein Unternehmen als gering, ist vom Aufbau eines umfassenden, kostenintensiven Logistik-Controllings

---

<sup>214</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 357

<sup>215</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 42

<sup>216</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 358

<sup>217</sup> Vgl. Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 56

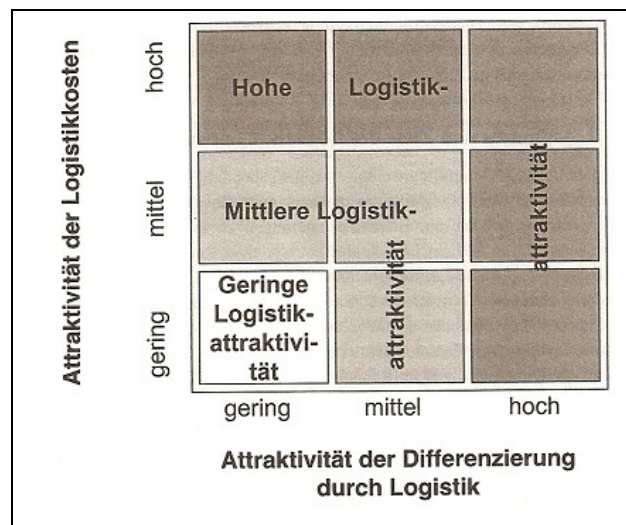
<sup>218</sup> Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 2005; S. 432

<sup>219</sup> Vgl. Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 197

abzusehen.“<sup>220</sup> „Lediglich bei hoher Bedeutung werden die Kosten für die entsprechenden Controlling-Aktivitäten durch Realisierung von Kosteneinsparungen bzw. Erlössteigerungen gedeckt.“<sup>221</sup>

Abbildung 11 zeigt die Ableitung der Logistikattraktivität, indem die Attraktivität der Differenzierung durch die Logistik der Attraktivität der Kostenreduzierung gegenübergestellt wird.

Abb. 11 Ableitung der Attraktivität der Logistik<sup>222</sup>



Grundsätzlich können die Aufgaben des Logistik-Controllings auch von vorhandenen Stellen wahrgenommen werden, beispielsweise von den Führungsstellen in der Logistik oder auch vom zentralen Controlling.<sup>223</sup> Der Bedarf für spezifische Stellen bzw. eine Dezentralisierung für das Logistik-Controlling wird umso eher notwendig, je weiter die Logistik aufgebaut ist und je größer ihre Bedeutung ist.<sup>224</sup>

Die organisatorische Verankerung des Logistik-Controllings und ihre möglichen Alternativen haben jedoch unterschiedliche Auswirkungen sowie Vor- als auch Nachteile.

<sup>220</sup> Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 197

<sup>221</sup> Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 197

<sup>222</sup> Quelle: Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 198

<sup>223</sup> Vgl. Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 56

<sup>224</sup> Vgl. Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 56

Bei der Wahrnehmung des Logistik-Controllings durch das zentrale Unternehmenscontrolling erreicht man, dass die Controllinginstrumente konzentriert und gezielt eingesetzt werden und die funktionsübergreifende Aufgabe deutlich in Erscheinung tritt.<sup>225</sup> Jedoch könnten ev. Besonderheiten der Logistik nicht berücksichtigt werden bzw. diesen zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet werden, aufgrund mangelndem logistischem Fachwissen der Controller.<sup>226</sup>

Eine Dezentralisierung der Controlling-Aufgaben in sogenannte Subsysteme ist möglich, in diesem Falle die Bildung eigener Logistik-Controlling-Stellen, aber ein damit verbundenes, nicht zu unterschätzendes Problem ist das Unterstellungsproblem.<sup>227</sup>

So gibt es zwei Unterstellungsmöglichkeiten des Sub-Controllers, eine Unterstellung unter den Zentralcontroller oder unter den jeweiligen Bereichsleiter (Logistikleiter).<sup>228</sup> Daraus lassen sich nochmals vier Möglichkeiten für das Unterstellungsverhältnis heraus kristallisieren.<sup>229</sup>

Abb. 12 Einbindung des Logistik-Controllers<sup>230</sup>

Alternative:	Logistik-Instanz		Zentralcontroller	
	fachlich	disziplinarisch	fachlich	disziplinarisch
1	X	X		
2			X	X
3	X			X
4		X	X	

*(1) Fachliche und disziplinarische Unterstellung unter dem Bereichsleiter*

„Dieser Weg ist zwar denkbar, aber keinesfalls empfehlenswert. Er bedeutet, dass kaum noch ein Zusammenhang zwischen der Arbeit von Zentral- und Sub-Controller besteht, es sei denn auf informelle Weise.“<sup>231</sup>

<sup>225</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 502

<sup>226</sup> Vgl. Lorenzen, Klaus Dieter: Logistik-Kostenrechnung – Die vergessene Grundlage eines effektiven Logistik-Managements, 1998; S. 54 - 55

<sup>227</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 503

<sup>228</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 503

<sup>229</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 503

<sup>230</sup> Quelle: Lorenzen, Klaus Dieter: Logistik-Kostenrechnung – Die vergessene Grundlage eines effektiven Logistik-Managements, 1998; S. 57

*(2) Fachliche und disziplinarische Unterstellung unter dem Zentral-Controller*

„Diese Möglichkeit reduziert zwar etwaige Differenzen zwischen dem Zentral- und dem Sub-Controller auf ein Minimum, führt wohl auch zu einer Stärkung der Position des Zentral-Controllers, fördert allerdings nahezu Konflikte mit den Bereichen.“<sup>232</sup>

*(3) Fachliche Unterstellung dem Bereichsleiter, disziplinarische Unterstellung dem Zentral-Controller*

„Diese organisatorische Möglichkeit führt nicht nur zu einer Schwächung der Position des Zentral-Controllers, da die fachliche Anbindung des Sub-Controllers abgeschnitten wird, sondern bedeutet auch die Gefahr der Einbindung des Sub-Controllers in die Routine-Aufgaben des Bereichs.“<sup>233</sup>

*(4) Fachliche Unterstellung dem Zentral-Controller, disziplinarische Unterstellung dem Bereichsleiter*

„Der Vorteil dieser Lösung liegt in der sachlichen Bindung an das Zentral-Controlling bei gleichzeitiger Einordnung in den fachlichen Bereich und der damit verbundenen Möglichkeit der Akzeptanz durch diesen.“<sup>234</sup>

Es gibt kein allgemein gültiges Urteil welche dieser vier Varianten am besten geeignet ist. Aber sowohl *Ehrmann* als auch *Lorenzen* räumen der vierten Möglichkeit Präferenz ein.<sup>235</sup>

Sowohl die Logistik als auch das Controlling decken wichtige Problembereiche in einem Unternehmen ab und durch ihren Ausbau haben sich bedeutende Rationalisierungsmöglichkeiten erschließen lassen.<sup>236</sup>

Durch die zunehmende Bedeutung der Logistik wird auch ein methodisches Logistik-Controlling immer mehr an Bedeutung gewinnen und eine organisatorische Verankerung notwendig.<sup>237</sup>

---

<sup>231</sup> Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 504

<sup>232</sup> Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 503

<sup>233</sup> Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 503

<sup>234</sup> Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 503

<sup>235</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 504; Vgl. Lorenzen, Klaus Dieter: Logistik-Kostenrechnung, 1998; S. 57

<sup>236</sup> Vgl. Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 57

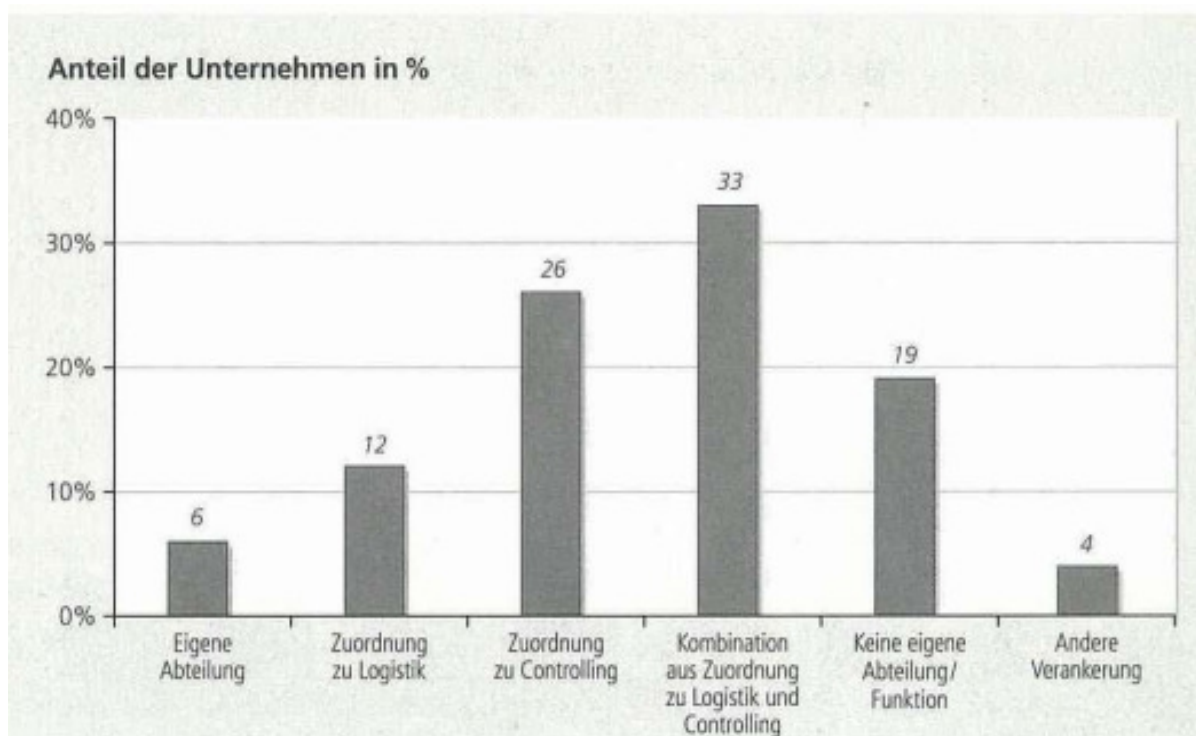


An dieser Stelle zeigt noch eine durchgeführte Studie von *Weber* – siehe Abbildung 13 – die organisatorische Verankerung des Logistik-Controllings in der Praxis.

So existiert nur in 6% der Fälle eine eigene Abteilung für Logistik-Controlling, bei einem Drittel der Unternehmen wird das Logistik-Controlling aus einer kombinierten Zuordnung zur Logistik und Controlling wahrgenommen.

Und knapp 20% der befragten Unternehmen verfügen über gar kein Logistik-Controlling.

Abb. 13 Organisatorische Verankerung des Logistik-Controllings in der Praxis<sup>238</sup>



<sup>237</sup> Vgl. Männel, Wolfgang: Logistik-Controlling, 1993; S. 57

<sup>238</sup> Quelle: Weber, Jürgen; Blum, Hannes: Logistik-Controlling – Konzept und empirischer Stand, 2001, S. 18

## 4. Ausgewählte Instrumente des Logistik-Controllings

### 4.1. Logistik-Kennzahlen

Kennzahlen finden im Logistik-Controlling häufig Anwendung, da sich diese sowohl für die Planung als auch für die Kontrolle sehr gut eignen.<sup>239</sup>

„Kennzahlen sind verdichtete, quantitative Daten, die über wichtige, zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen.“<sup>240</sup>

Sie dienen zur Messung der Effizienz von gesamten Unternehmen oder einzelnen Teilbereichen und ermöglichen gleichzeitig die einfache und kompakte Darstellung komplexer Strukturen.<sup>241</sup>

Die wichtigsten Elemente einer Kennzahl sind:<sup>242</sup>

- Informationscharakter
- Quantifizierbarkeit
- spezifische Form der Information

Neben der Informationsfunktion erfüllen Kennzahlen eine Reihe weiterer wichtiger Funktionen:<sup>243</sup>

- **Operationalisierungsfunktion:** Durch die Bildung von Kennzahlen werden Leistungen und Ziele sowie die Erreichung von Zielen operationalisierbar.
- **Anregungsfunktion:** Die laufende Erfassung von Kennzahlen ermöglicht ein Erkennen von Auffälligkeiten und notwendigen Veränderungen.
- **Vorgabefunktion:** Ermittlung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgröße für logistische Leistungsstellen und -bereiche.
- **Steuerungsfunktion:** Nutzung von Kennzahlen zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen.
- **Kontrollfunktion:** Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Soll-Ist-Abweichungen.

---

<sup>239</sup> Vgl. Ehrmann, Harald: Logistik, 2005; S. 534

<sup>240</sup> Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 269

<sup>241</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 427

<sup>242</sup> Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 2006; S. 19

<sup>243</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 351-352; Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistik, 2005; S. 427-428

- **Koordinationsfunktion:** Kennzahlen als Instrument zur Koordination dezentral geführter Logistikteilsysteme.

Der Aussagewert einer einzelnen Kennzahl ist jedoch begrenzt, da diese nur eine einzelne quantitative Information abbildet, die ohne geeignete Vergleichswerte nicht eindeutig interpretierbar ist.<sup>244</sup> Zudem ist die Gültigkeit der Information zeitlich begrenzt.<sup>245</sup>

„Um eine sinnvolle Beurteilung der aktuellen Ausprägung (des Werts) einer Kennzahl zu ermöglichen und Mehrdeutigkeiten in der Interpretation auszuschalten, sind zum einen Werte von Vorperioden und/ oder Planwerte als Vergleichsmaßstab heranzuziehen.“<sup>246</sup> „Zum anderen ist jede Kennzahl im Kontext weiterer Kennzahlen zu betrachten, die eine Analyse der Ursachen für die Entwicklung der Kennzahl in Zeitablauf oder im Vergleich zur Zielgröße ermöglichen.“<sup>247</sup>

Deshalb empfiehlt es sich, eine Integration von Logistikkennzahlen zu einem Kennzahlensystem vorzunehmen.<sup>248</sup>

„Unter einem Kennzahlensystem wird eine Zusammenstellung von Kennzahlen verstanden, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“<sup>249</sup>

Als Grundlage für die Bildung von Logistik-Kennzahlen dienen Zahlen des logistischen Gesamtsystems.<sup>250</sup> Zunächst erfolgt die Aufteilung der absoluten Logistikkosten auf die Phasen des Güterflusses, nämlich Beschaffung, Materialfluss und Transport, Lager und Kommissionierung, Produktionsplanung und -steuerung sowie Distribution.<sup>251</sup> In weiterer Folge können dann unterschiedliche Kennzahlen für diese Phasen gebildet werden.<sup>252</sup>

---

<sup>244</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 428

<sup>245</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 269

<sup>246</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 428

<sup>247</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 428

<sup>248</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 347

<sup>249</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 347

<sup>250</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 270

<sup>251</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 270

<sup>252</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 270

Bei der Verwendung von Kennzahlen bzw. eines Kennzahlensystems für die Logistik werden folgende Ziele verfolgt.<sup>253</sup>

- optimale Lösung logistischer Zielkonflikte
- eindeutige Vorgabe von Zielen für die Logistik und ihre einzelnen Verantwortungsbereiche
- frühzeitige Erkennung von Abweichungen, Chancen und Risiken
- systematische Suche nach Schwachstellen und ihren Ursachen
- Erschließung von Rationalisierungspotenzialen
- klare Ergebnismessung der Logistik und ihrer einzelnen Teilbereiche
- leistungsorientierte Beurteilung der Mitarbeiter in der Logistik
- kontinuierliche Hilfestellung bei der Erfüllung logistischer Routineaufgaben

Bei der Verwendung von Logistik-Kennzahlensystemen sollte jedoch folgendes beachtet werden.<sup>254</sup>

- Berücksichtigung aller Funktionen ( z.B. Transport, Umschlag, Lagerung)
- Abdeckung aller Unternehmensbereiche ( Beschaffung, Fertigung und Montage, Distribution, etc.)
- betrachtete Bestimmungsfaktoren (Material, Personal, Betriebsmittel)
- berücksichtigte Dimensionen (Mengen, Zeiten, Kosten)
- verwendete Kennzahlenarten (Absolutzahlen, Verhältniszahlen)
- Aufbereitung der Kennzahlen (Definition, Differenzierungen, Datenquellen, Kennzahlbeziehungen, Interpretation)
- zugrunde liegende Systematik (Zielsystematik, Ordnungssystematik, Rechensystematik)

Ein bekanntes und umfassendes Logistik-Kennzahlen-System stammt von *Schulte*, der in den unterschiedlichen Phasen des Güterflusses folgende Kennzahlen unterscheidet.<sup>255</sup>

#### **- Struktur – und Rahmenkennzahlen**

Als Einstieg in die Kennzahlenanalyse sind zuerst Struktur- und Rahmenkennzahlen zu erstellen. Diese Kennzahlen beziehen sich auf den zu

---

<sup>253</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 367

<sup>254</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 226-227

<sup>255</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 366

erfüllenden Aufgabenumfang (Leistungsvolumen und -struktur), die Anzahl und Kapazität der Aufgabenträger (insbesondere Mitarbeiter und Sachmittelkapazität) und die im Betrachtungszeitraum angefallen Kosten.<sup>256</sup>

#### **- Produktivitätskennzahlen**

Diese Kennzahlen dienen zur Messung der Produktivität der Mitarbeiter und der technischen Betriebseinrichtungen. Die Messung kann in Form von Mengengrößen (z.B. Anzahl abgewickelter Sendungen pro Personalstunde), Zeitgrößen (z.B. Warenannahmezeit pro eingehender Sendung) oder daraus abgeleiteter Auslastungsgrößen für die vorhandene Kapazität (z.B. Auslastungsgrad der Transportmittel) erfolgen.<sup>257</sup>

#### **- Wirtschaftlichkeitskennzahlen**

Wirtschaftlichkeitskennzahlen geben die Logistikkosten für die Erbringung einzelner Logistikleistungen pro Leistungseinheit an (z.B. Distributionskosten pro Einheit) oder setzen Kosten- bzw. Erlösgrößen ins Verhältnis (z.B. Anteil der Auftragsabwicklungskosten am Umsatz), mit dem Ziel, Aufschluss über die Effizienz des Mitteleinsatzes in der Logistik zu geben.<sup>258</sup>

#### **- Qualitätskennzahlen**

Qualitätskennzahlen dienen zur Beurteilung des Zielerreichungsgrades.<sup>259</sup>

Hier handelt es sich wieder um Verhältniszahlen, die in Form von Anteilswerten (z.B. Anteil verspäteter Lieferungen an der Gesamtzahl der Lieferungen) oder Zeitgrößen (z.B. durchschnittliche Lieferzeit) die Zielerreichung bzw. die Qualität der logistischen Leistungserstellung widerspiegeln.<sup>260</sup>

Abbildung 14 zeigt das Logistik-Kennzahlen-System von Schulte.

Auffällig ist die große Anzahl aufgeführter Kennzahlen, diese Auflistung von mehr als 150 Kennzahlen wirkt jedoch sehr komplex.<sup>261</sup> Eine Möglichkeit zu Verdichtung liefert Schulte nicht, „allerdings kann die Vielzahl der vorgeschlagenen Kennziffern

---

<sup>256</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 366

<sup>257</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 429

<sup>258</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 429

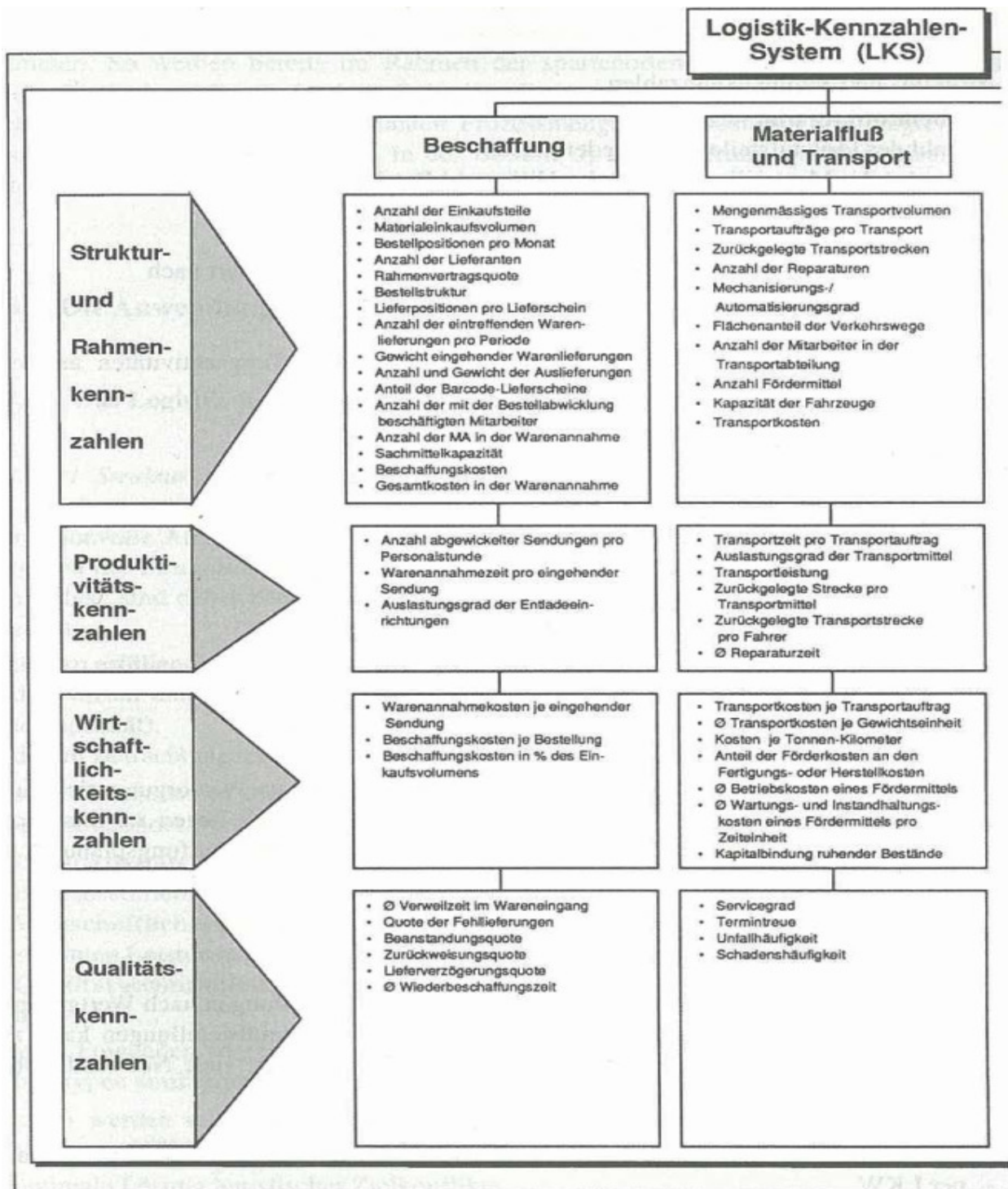
<sup>259</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 366

<sup>260</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 429

<sup>261</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 229

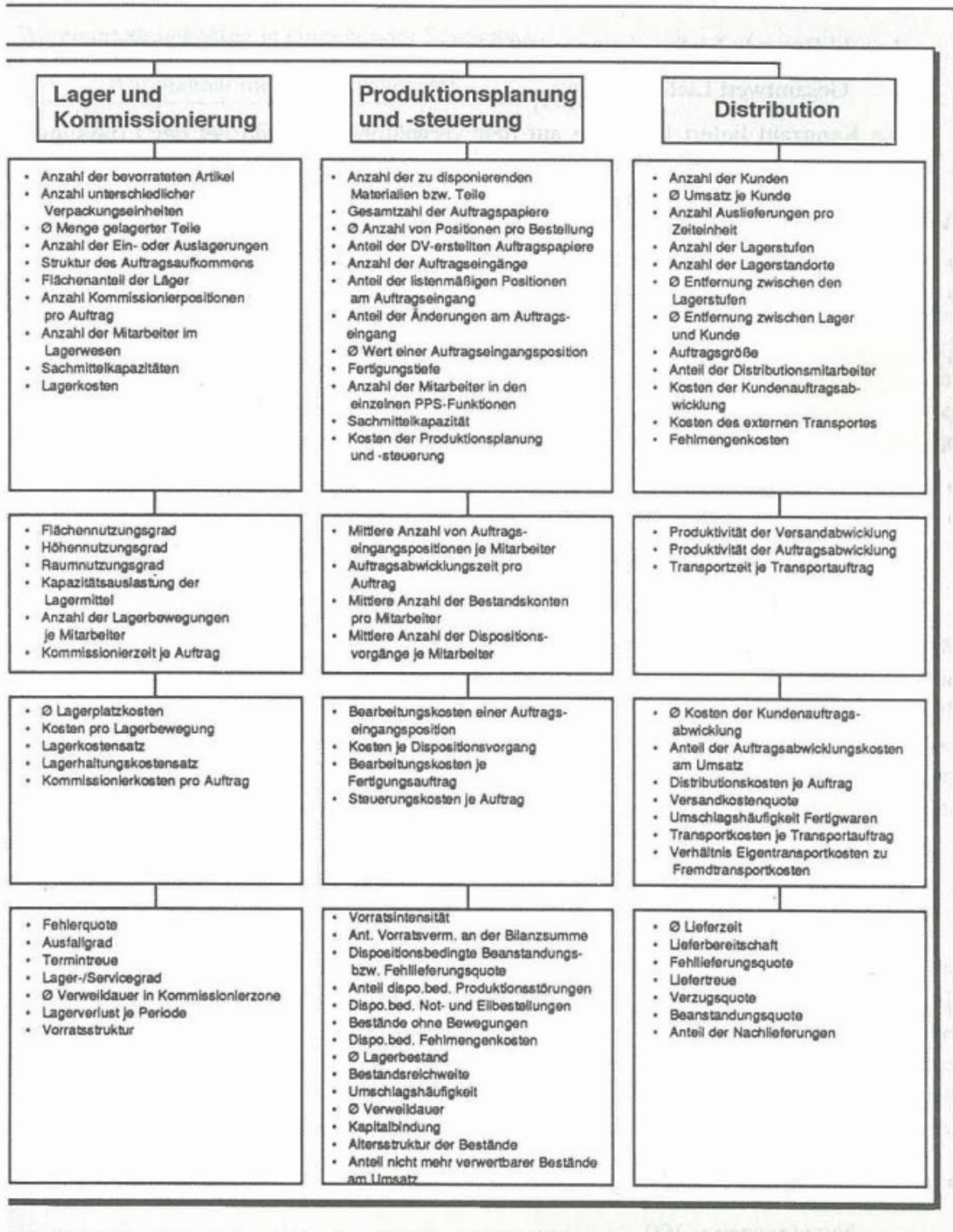
als umfangreiche Auswahlgrundlage der in einem Unternehmen zu verwendenden Kennzahlen eingesetzt werden.“<sup>262</sup>

Abb. 14 Das Logistik-Kennzahlen-System von Schulte<sup>263</sup>



<sup>262</sup> Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 229

<sup>263</sup> Quelle: Schulte, Christof: Logistik – Wege zur Optimierung der Supply Chain, 2009; S. 642-643



Ein weiteres Logistik-Kennzahlensystem stammt von *Reichmann*, mit dessen Hilfe die Wirtschaftlichkeit der Logistik überprüft werden soll.<sup>264</sup> Reichmann unterscheidet drei Spitzenkennzahlen: Umschlaghäufigkeit, Logistikkosten/Umsatzeinheit und Lieferbereitschaft, welche auf die Bereiche Materialwirtschaft, Fertigungslogistik und Absatzlogistik herunter gebrochen werden.<sup>265</sup> „Die einzelnen Bereiche werden weiter in funktionale Unterbereiche, die Spitzenkennzahlen in bereichsspezifische Kennzahlen differenziert.“<sup>266</sup> Jedoch deckt dieses System nicht alle zu erfassenden Aufgabenbereiche der Logistik ab, daher ist eine Übernahme ohne unternehmensspezifische Anpassung bei diesem Kennzahlensystems nicht möglich.<sup>267</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 227

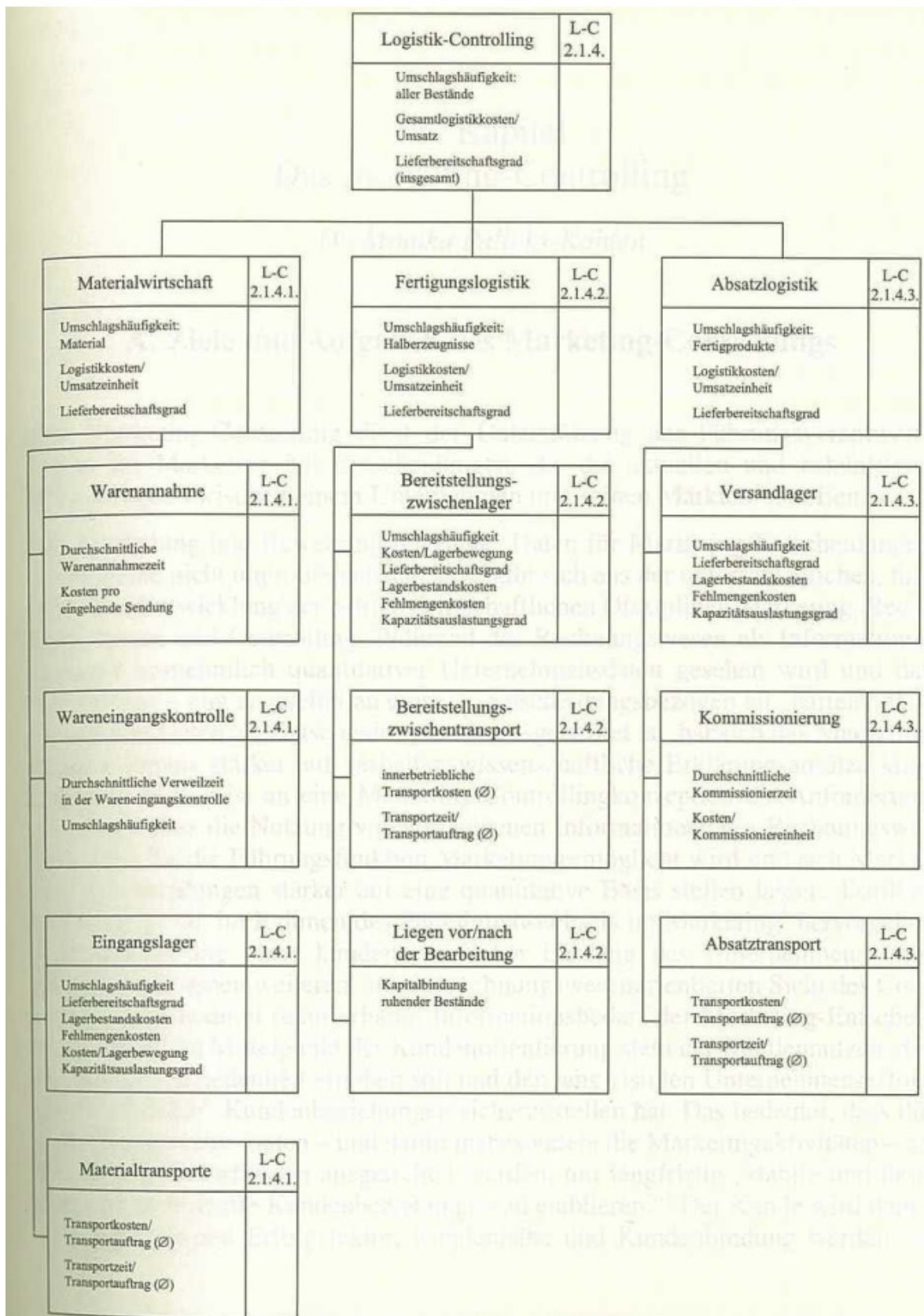
<sup>265</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 227

<sup>266</sup> Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 227

<sup>267</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 227



Abb. 15 Das Logistik-Controlling-Kennzahlensystem von Reichmann<sup>268</sup>



<sup>268</sup> Quelle: Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 2006; S. 439

„Obwohl sich Kennzahlen als wichtige Planungs- und Entscheidungsgrundlage erweisen können, ist zu berücksichtigen, dass sie mit einer Reihe von Problemen behaftet sein können, die ihre Anwendung einschränken oder sogar unmöglich machen.“<sup>269</sup>

Der Vorteil des Controllings mittels Kennzahlen, nämlich die Möglichkeit, umfassende und unüberschaubare Datenmengen in wenigen aber aussagekräftigen Ziffern relevant und knapp auszudrücken, steht der Schwierigkeit gegenüber, aus der Menge der zur Verfügung stehenden Informationen das Optimum herauszuholen.<sup>270</sup>

Folgende Probleme können daraus resultieren bzw. könnten zu Fehlentscheidungen führen.<sup>271</sup>

#### **- Erzeugung einer Kennzahleninflation**

Es gilt eine Kennzahlenflut zu vermeiden, vor allem wenn der Aussagewert zu viel gebildeter Kennzahlen im Verhältnis zum Erstellungsaufwand letztlich zu gering ist bzw. dieser auch schon von anderen Kennzahlen abgedeckt wird.<sup>272</sup>

#### **- Fehler bei der Kennzahlenaufstellung**

Ein wichtiges ausschlaggebendes Kriterium für die Aussagefähigkeit von Kennzahlensystemen bzw. Kennzahlen ist natürlich die Qualität der zugrundeliegenden Datenbasis.<sup>273</sup> Basisdaten sind genau zu spezifizieren und exakt abzugrenzen, denn falsches Zahlenmaterial könnte ansonsten zu Fehlentscheidungen führen.<sup>274</sup> „Um die Vergleichbarkeit der Zahlen zu gewährleisten und gleichzeitig teure Zahlenfriedhöfe zu vermeiden, empfiehlt es sich, deren Aufstellung zu standardisieren.“<sup>275</sup> Was zudem ein Heranziehen der Kennzahlen für den betriebsexternen Vergleich ermöglicht (Benchmarking).<sup>276</sup>

---

<sup>269</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 395

<sup>270</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 395

<sup>271</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 395

<sup>272</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 395

<sup>273</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 269

<sup>274</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 396

<sup>275</sup> Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 269-270

<sup>276</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement, 2000; S. 270

### - Mangelnde Konsistenz von Kennzahlen

Die Verwendung mehrerer Kennzahlen in einem Kennzahlensystem darf keinen Widerspruch auslösen, es gilt darauf zu achten, dass nur solche Größen zueinander in Beziehung gesetzt werden, zwischen denen ein Zusammenhang besteht.<sup>277</sup>

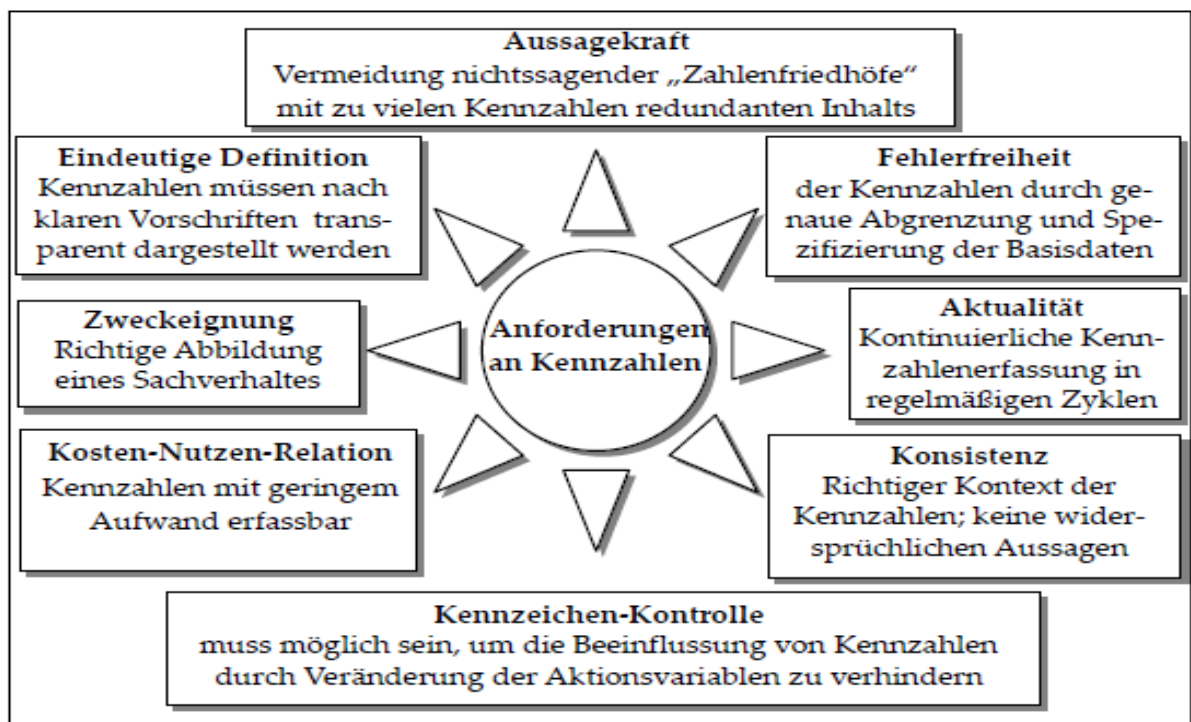
### - Problem der Kennzahlenkontrolle (Beeinflussbarkeit)

Es sollten solche Kennzahlen verwendet werden, deren Werte bei Abweichungen beeinflusst werden können, wobei man hier zwischen direkt und indirekt kontrollierbaren Kennzahlen unterscheidet.<sup>278</sup>

„Im erstgenannten Fall kann ein Soll-Wert durch die Wahl einer oder mehrerer Aktionsvariablen beeinflusst werden, während dies bei indirekt kontrollierbaren Kennzahlen nicht der Fall ist.“<sup>279</sup>

Alle wichtigen Anforderungen an Kennzahlen zeigt zusammenfassend die Abbildung 16.

Abb. 16 Anforderungen an Kennzahlen<sup>280</sup>



<sup>277</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 396

<sup>278</sup> Vgl. Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 396

<sup>279</sup> Schulte, Christof: Logistik, 1995; S. 396

<sup>280</sup> Quelle: Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 251

Aus den Anforderungen wird nochmals deutlich, dass die Ermittlung der Kennzahlen mit einer gewissen Sorgfalt notwendig ist und Kennzahlen nur in Kombination als Kennzahlensystem sinnvolle Vergleiche und Rückschlüsse zulassen.<sup>281</sup>

Abschließend gilt zu erwähnen, dass jedes Unternehmen ein auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnittenes Kennzahlensystem generieren sollte, indem es aus der Fülle möglicher und von der Wissenschaft vorgeschlagener Kennzahlen diejenigen auswählt, die für den jeweiligen Informationszweck den größten Nutzen versprechen.<sup>282</sup>

## **4.2. Balanced Scorecard**

“Bei der Balanced Scorecard (BSC) handelt es sich um ein von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den 90er Jahren entwickeltes Kennzahlensystem, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen

- monetären und nicht monetären Kennzahlen,
  - Spätindikatoren (Ergebnisgrößen) und Frühindikatoren (Leistungsreibern, Vorsteuergrößen),
  - sach-, formal und sozialzielorientierten Kennzahlen,
  - strategisch und operativ ausgerichteten Größen sowie
  - intern und extern orientierten Kennzahlen
- anstrebt.“<sup>283</sup>

Die BSC ist ein strukturiertes und ausgewogenes Kennzahlensystem, das in der Regel ein Unternehmen aus vier Perspektiven betrachtet.<sup>284</sup>

- Finanzperspektive (Umsatz, ROI, Logistikkosten, Fuhrparkkosten, usw.)
- Kundenperspektive (Lieferservicegrad, Fehlbelieferungsquote, usw.)

---

<sup>281</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 251

<sup>282</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 429

<sup>283</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 431

<sup>284</sup> Vgl. Gleißner, Harald; et. al.: Logistik, 2008; S. 256

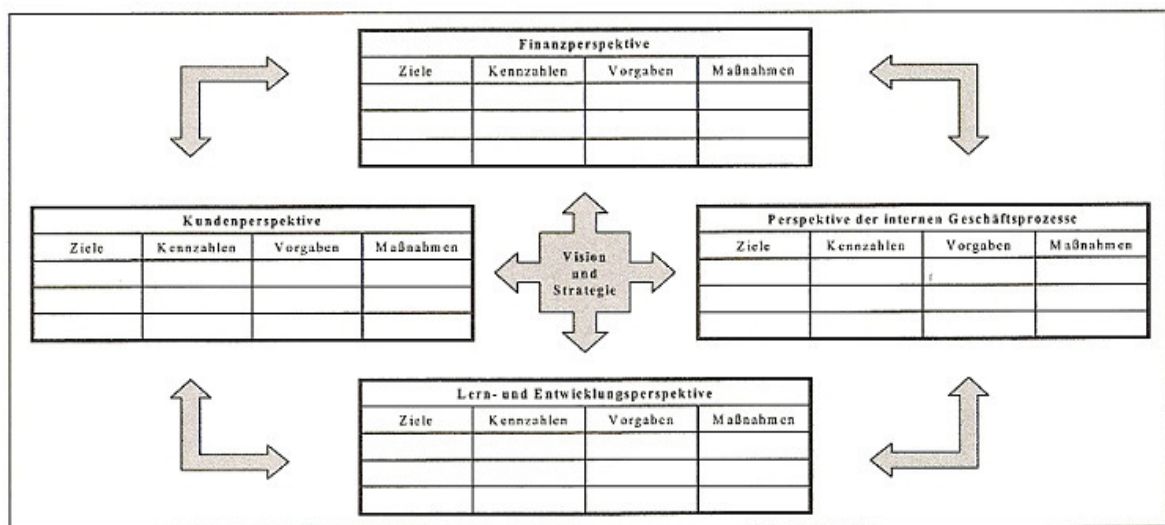
- Geschäftsprozessperspektive (Auftragsdurchlaufzeit, usw.)
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Diese vier vorgeschlagenen Perspektiven sind jedoch keineswegs zwingend, sondern können bzw. sollten je nach Branche oder Unternehmen entsprechend angepasst werden, so können beispielsweise bestimmte Perspektiven entfallen oder auch durch weitere ergänzt werden.<sup>285</sup>

Auch ist das Konzept der Balanced Scorecard nicht nur auf das Gesamtunternehmen anwendbar, sondern auf alle strategierelevanten Bereiche des Unternehmens.<sup>286</sup> Demzufolge kann eine solche Teilbereich-Scorecard auch für die Logistik entwickelt und eingesetzt werden.<sup>287</sup>

Abbildung 17 zeigt die Grundstruktur einer BSC.

Abb. 17 Grundstruktur der BSC<sup>288</sup>



Bevor jedoch eine BSC entwickelt werden kann, muss vorher klar die Strategie und Vision geklärt bzw. definiert werden.<sup>289</sup>

„Die Unternehmensstrategie beschreibt den Weg zur Erreichung der

<sup>285</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 431

<sup>286</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 435

<sup>287</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 435

<sup>288</sup> Quelle: Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

<sup>289</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 294

Unternehmensvision, die den Zweck und das Selbstverständnis des Unternehmens charakterisiert und dessen Vorstellungen über die zukünftige Unternehmensentwicklung widerspiegelt.“<sup>290</sup> In weiterer Folge werden aus der Unternehmensstrategie die Ziele der einzelnen Perspektiven abgeleitet und mit Kennzahlen hinterlegt, die zur Operationalisierung der Ziele dienen und den Zielerreichungsgrad messen.<sup>291</sup> Abschließend werden zu jedem Ziel Maßnahmen definiert, mit deren Hilfe die angestrebten Ziele erreicht werden sollen.<sup>292</sup>

Die einzelnen Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven sind über eine sogenannte Ursache-Wirkungs-Beziehung miteinander verbunden, „die die Bedeutung jedes Ziels, jeder Kennzahl und jeder Maßnahme im Hinblick auf die Strategieumsetzung deutlich machen und die Analyse der Ursachen auftretender Fehlentwicklungen erheblich erleichtern.“<sup>293</sup>

### **Finanzperspektive**

Für die Mehrzahl der Unternehmen ist diese Perspektive die wichtigste, sie gibt unter anderem Aufschluss darüber, ob die Realisierung der Unternehmensstrategie eine Ergebnisverbesserung bedeutet.<sup>294</sup> Finanzielle Kennzahlen nehmen aber auch eine Doppelrolle ein, denn zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird und zum anderen sind sie das Endziel für die weiteren Perspektiven der BSC.<sup>295</sup> Grundsätzlich gilt, dass die Kennzahlen der Kunden-, internen Prozess- sowie Lern- und Wachstumsperspektive über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sind.<sup>296</sup>

### **Kundenperspektive**

Diese Perspektive reflektiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, auf denen das Unternehmen bereits tätig ist

---

<sup>290</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

<sup>291</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

<sup>292</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

<sup>293</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

<sup>294</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 294

<sup>295</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 191

<sup>296</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 191

bzw. ein Konkurreren plant.<sup>297</sup> Für die identifizierten Segmente müssen Kennzahlen und Maßnahmen definiert bzw. entwickelt werden, um damit den Markterfolg des Unternehmens zu messen bzw. sicherzustellen.<sup>298</sup>

Zu den wichtigsten Kennzahlen gehören unter anderem Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität, hier spricht man auch von sogenannten Grundkennzahlen.<sup>299</sup> Aber auch Leistungstreiberkennzahlen, die die Frage beantworten, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit, Treue, Akquisition und Marktanteil zu erhalten, sind von besonderer Bedeutung.<sup>300</sup>

### **Interne Prozessperspektive**

Aufgabe der internen Prozessperspektive ist es, die kritischen Prozesse zu identifizieren, die das Unternehmen besonders gut beherrschen muss, um am Markt erfolgreich zu sein bzw. diejenigen Prozesse zu identifizieren, die für die Verwirklichung der Unternehmensstrategie am erfolgreichsten sind.<sup>301</sup> Erst durch diese Prozesse wird das Unternehmen in die Lage versetzt, die Ziele der Finanzperspektive und der Kundenperspektive zu erfüllen.<sup>302</sup> Für das Unternehmen stellt sich also die Frage, wie Prozesse gestaltet werden müssen, damit die Wünsche der Kunden und Kapitalanleger erfüllt werden können.<sup>303</sup> Zur Lösung dieses Problems bedient sich das Management einer Wertschöpfungskette mit drei Hauptgeschäftsprozessen:<sup>304</sup>

- *Innovation*: Wünsche und Bedürfnisse der Kunden werden erforscht und entsprechende Produkte und Dienstleistungen geschaffen, die diesen Wünschen entsprechen.
- *betriebliche Prozesse*: Gestaltung der Betriebsprozesse
- *Kundendienst*: Umfasst Serviceleistungen (Garantie, Wartung, etc.) nach dem eigentlichen Kauf eines Produktes oder Inanspruchnahme einer Dienstleistung.

---

<sup>297</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 191

<sup>298</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 433

<sup>299</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 433

<sup>300</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 433

<sup>301</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 433

<sup>302</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 295

<sup>303</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 295

<sup>304</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 295



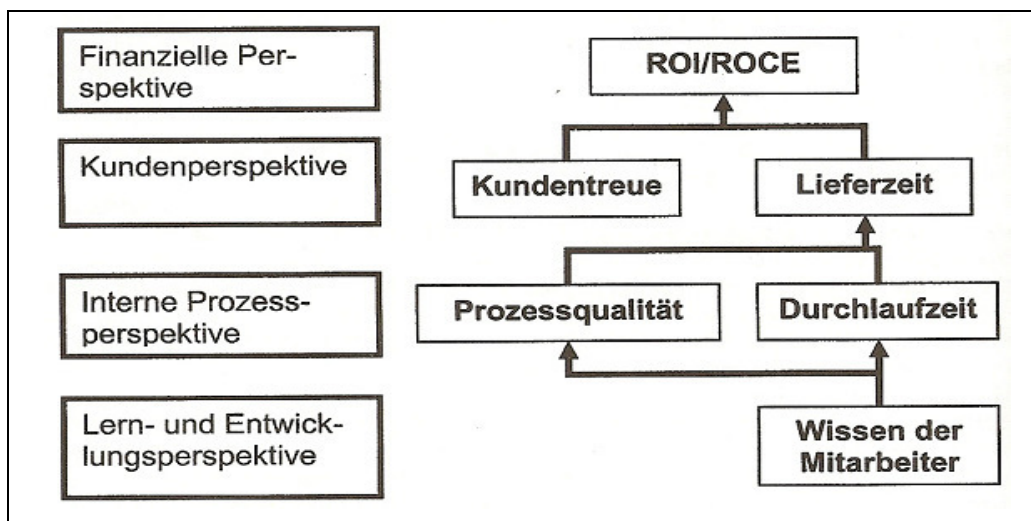
## Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive beschreiben die Infrastruktur, die notwendig ist, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu erreichen.<sup>305</sup> Auch sind die Ziele dieser Perspektive die treibenden Faktoren für hervorragende Ergebnisse der ersten drei Scorecard-Perspektiven.<sup>306</sup>

So ist die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft von besonderer Bedeutung, vor allem in den Hauptkategorien Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern.<sup>307</sup>

Es ist von äußerster Wichtigkeit, dass ein Kennzahlensystem die Beziehung der Ziele aus den verschiedenen Perspektiven deutlich macht, damit diese entsprechend gesteuert und bewertet werden können.<sup>308</sup> Diese Ursache-Wirkungs-Beziehung muss innerhalb der gesamten BSC bestehen und es sollte darauf geachtet werden, dass die nichtfinanziellen Perspektiven auf die finanziellen Perspektiven ausgerichtet werden und auch logisch miteinander verknüpft werden.<sup>309</sup>

Abb. 18 Ursache-Wirkungs-Beziehung<sup>310</sup>



<sup>305</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 191

<sup>306</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 295

<sup>307</sup> Vgl. Weber, Jürgen; et. al.: Einführung in das Controlling, 2008; S. 191

<sup>308</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 296

<sup>309</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 296

<sup>310</sup> Quelle: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 296



„Mit der BSC wird das Ziel verfolgt, die Unternehmensstrategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessgrößen zu transformieren und auf diese Weise die strategischen Ziele durch operativ messbare Kennzahlen zu operationalisieren.“<sup>311</sup> Dadurch wird eine Transparenz in der Beziehung zwischen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und dem operativen Tagesgeschäft geschaffen, was wiederum den Grad der Zielerreichung objektiv messbar und nachvollziehbar macht.<sup>312</sup>

Die BSC ist mehr als ein reines Kennzahlensystem, vielmehr sollte sie als ein Managementsystem betrachtet werden, das zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie beiträgt, indem sie den Handlungsträgern im Unternehmen Hilfestellung zu zielgerichtetem Handeln bietet.<sup>313</sup>

Auch ermöglicht die BSC aufgrund ihrer komprimierten Form als Berichtsbogen die Kommunikation der strategischen Ziele und des jeweiligen Zielerreichungsgrades bis auf die unterste Hierarchieebene.<sup>314</sup>

Aber auch bei der BSC gilt es, eine Kennzahlenflut zu vermeiden, darum empfiehlt sich eine gezielte Selektion von sechs bis acht strategisch relevanten Kennzahlen pro Perspektive.<sup>315</sup>

Die BSC als strategisches Managementsystem mit ihren Vorteilen zeigt die Abbildung 19.

---

<sup>311</sup> Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

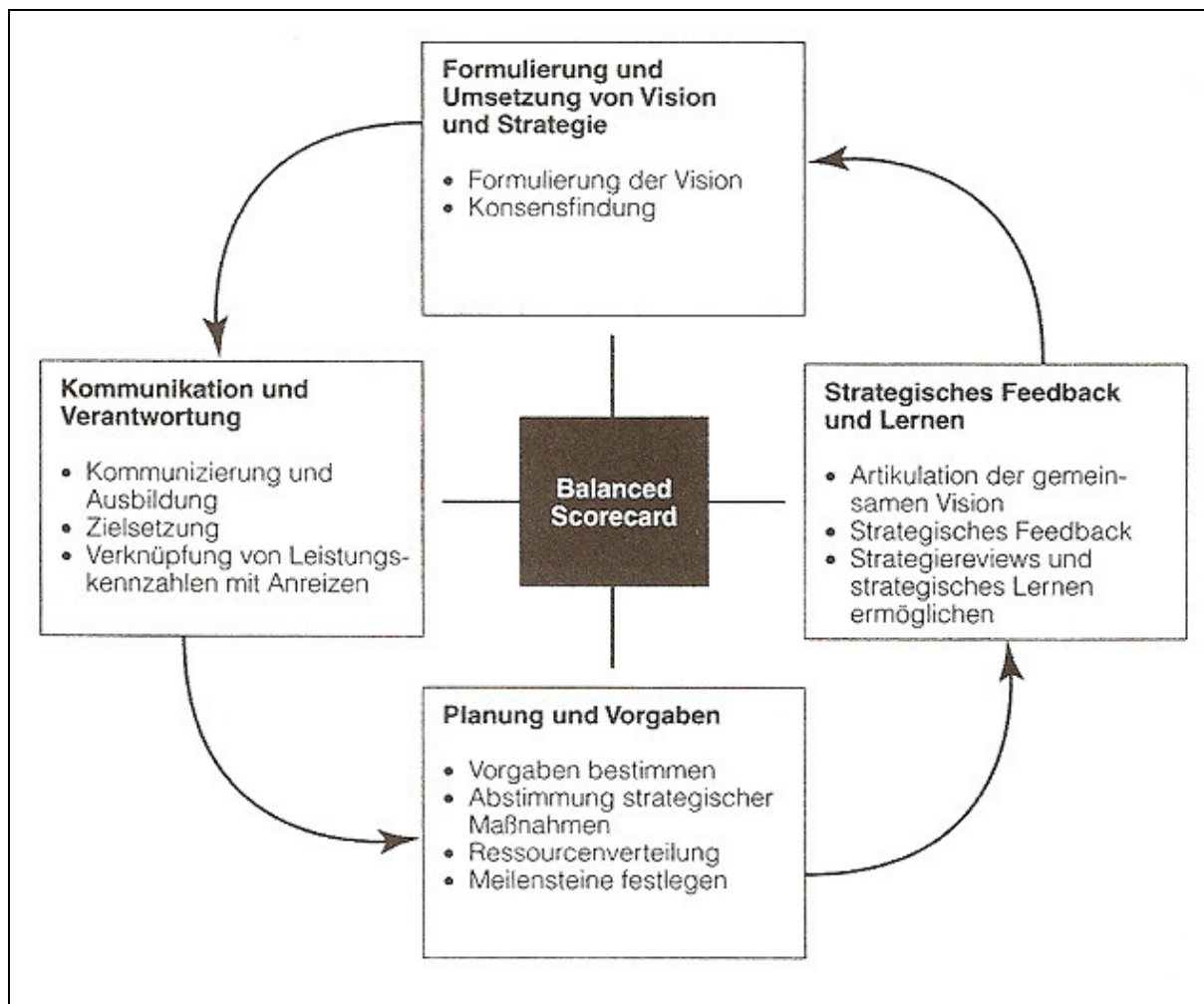
<sup>312</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432

<sup>313</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 432-433

<sup>314</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 433

<sup>315</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 433

Abb. 19 Die BSC als strategischer Handlungsrahmen<sup>316</sup>



Abschließend kann die BSC wie folgt charakterisiert werden:

„Die Balanced Scorecard übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen und ist dabei in vier verschiedene Perspektiven unterteilt, die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die Scorecard schafft einen Rahmen, eine Sprache, um Mission und Strategie zu vermitteln. Sie verwendet Kennzahlen, um Mitarbeiter über Erfolgsfaktoren für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg zu informieren. Durch genaue Artikulation der gewünschten Ergebnisse und der dahinterstehenden Leistungstreiber hoffen Manager, die Energien, Potenziale und das Spezialwissen der Mitarbeiter der gesamten Organisation auf die langfristigen Ziele hin auszurichten.“<sup>317</sup>

<sup>316</sup> Quelle: Schulte, Christof: Logistik – Wege zur Optimierung der Supply Chain, 2009; S. 670

<sup>317</sup> Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2007; S. 16

### 4.3. Logistische Budgetierung

„Ein Budget ist ein formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitscharakter vorgegeben wird.“<sup>318</sup> Aufgrund dieser Definition können folgende wesentliche Elemente festgehalten werden:<sup>319</sup>

- ein wertmäßiger Plan
- für eine Entscheidungseinheit
- für eine bestimmte Periode
- mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad

Mittels Budgets kann eine monetäre, verbindliche Festlegung der Ziele für eine zukünftige Periode erfolgen, demzufolge kann die Budgetierung als ein Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle finanzwirtschaftlicher Zielsetzungen betrachtet werden.<sup>320</sup>

Es hat sich die Erkenntnis gefestigt, dass Budgets nicht Sachziele, sondern Formalziele repräsentieren, daher ist ein wesenbestimmendes Merkmal des Budgets der Formalzielcharakter.<sup>321</sup> So beinhaltet die Sachzielplanung die Zielbildung auf der Ebene der Sachziele des Wertschöpfungssystems (man spricht auch von der sogenannten sachzielorientierten Aktionsplanung), während die Formalzielplanung die monetäre Bewertung der Sachziele umfasst.<sup>322</sup>

Demnach kann man festhalten: „Den Gegenstand der Budgetierung bildet die Formalzielplanung im Unterschied zur Aktionsplanung bzw. Sachzielplanung.“<sup>323</sup>

Darüber hinaus können Budgets anhand weiterer Merkmale wie etwa der Geltungsdauer (zeitliche Befristung), des Verbindlichkeitsgrades oder der Planungsstufe differenziert werden.<sup>324</sup> In Bezug auf den Verbindlichkeitsgrad

---

<sup>318</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 319

<sup>319</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 239

<sup>320</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 239

<sup>321</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 319

<sup>322</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 319

<sup>323</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 321

<sup>324</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 228

unterscheidet man zwischen absolut starren und flexiblen Budgets.<sup>325</sup> Weitere Differenzierungskriterien zeigt die Abbildung 20.

Abb. 20 Differenzierungskriterien für Budgets<sup>326</sup>

Entscheidungsrichtung	horizontal	– Beschaffungs-, Produktions-, Absatzbudgets – Investitions-, Finanzierungs-, Qualitätssicherungsbudgets
	vertikal	– unterschiedliche Ebenen der Unternehmenshierarchie
Wertdimension		– Auszahlungs-, Ausgaben-, Aufwands-, Kostenbudgets – Einzahlungs-, Einnahmen-, Ertrags-, Leistungsbudgets
Geltungsdauer		– Monatsbudget – Jahresbudget – Mehrjahresbudget
Verbindlichkeitsgrad		– starre Budgets – flexible Budgets
Planungsstufe		– strategische Budgets – operative Budgets

Als Funktionen des Budgets können wir wie folgt unterscheiden:<sup>327</sup>

Koordinations-, Motivations-, Bewilligungs- und Prognosefunktion sowie die Kontrollfunktion

### Koordinationsfunktion

„Durch eine gegenseitige Abstimmung sämtlicher Unternehmensbereiche mit der Budgetierung können die Entscheidungen aller Entscheidungseinheiten bzw. Entscheidungsträger auf eine maximale Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet werden.“<sup>328</sup> Demnach sollen Budgets verhaltenssteuernd wirken.<sup>329</sup>

### Motivationsfunktion

Durch die Budgetierung werden Leistungsanforderungen und -ergebnisse sichtbar.<sup>330</sup>

<sup>325</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 228

<sup>326</sup> Quelle: Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 228

<sup>327</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 240

<sup>328</sup> Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 230

<sup>329</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 230

<sup>330</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 339

### **Bewilligungsfunktion**

Durch die Budgetierung erfolgt eine Zuteilung von Ressourcen oder Verfügungsrechten an dezentrale Entscheidungsträger,<sup>331</sup> und ihm Rahmen des zugeteilten Budgets kann jeder eigenverantwortlich entscheiden.<sup>332</sup>

### **Prognosefunktion**

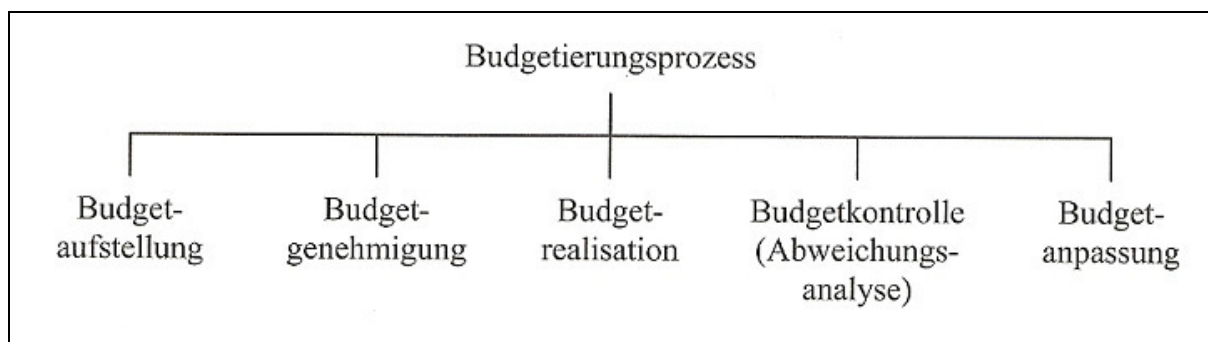
Mit der Budgetierung als zukunftsorientierte Planungsfunktion kann eine Aussage darüber gemacht werden, was unter der Verwendung der Budgets sein wird.<sup>333</sup>

### **Kontrollfunktion**

Der Vergleich zwischen Plan- und Ist-Werten ermöglicht Abweichungsanalysen.<sup>334</sup>

„Da Budgets einer optimalen Zielerreichung dienen, sollte der sie betreffende Generierungsprozess klar strukturiert sein und daher sämtliche Aktivitäten der Aufstellung, Genehmigung, Realisation, Kontrolle (Abweichungsanalyse) und Anpassung von Budgets umfassen.“<sup>335</sup>

Abb. 21 Aktivitäten des Budgetierungsprozesses<sup>336</sup>



Die formale Verantwortung für den Ablauf des Budgetierungsprozesses sollte das Controlling übernehmen, dabei ist sicherzustellen, dass für jede dezentrale Einheit, die mit einem Budget auszustatten ist, eine Budgetgröße ermittelt wird.<sup>337</sup>

<sup>331</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 240

<sup>332</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 339

<sup>333</sup> Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2009; S. 240

<sup>334</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 2003; S. 339

<sup>335</sup> Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 228

<sup>336</sup> Quelle: Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 229

<sup>337</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 229

Jedoch hat das Controlling keine inhaltliche Verantwortung und ist auch nicht für die Festlegung der Höhe eines Budgetwertes zuständig.<sup>338</sup>

Im Rahmen seiner systembildenden Koordinationsfunktion ist das Controlling allerdings für den Aufbau eines Budgetierungssystems und dessen systemkoppelnde Abstimmung mit anderen Teilsystemen zuständig.<sup>339</sup> Solch ein Budgetierungssystem ist jenes Subsystem des Planungs- und Kontrollsystems, dem die formalzielorientierte Planung und Kontrolle zugeordnet werden kann.<sup>340</sup>

Aufgrund der Informationen und Kompetenzen unterschiedlicher Instanzen bedarf es einer Formalisierung und Standardisierung des Budgetierungsprozesses, was zudem die Implementierung eines geeigneten Berichtswesens notwendig macht.<sup>341</sup> Die Budgetrealisation fordert vom Controlling die Schaffung von Rahmenbedingungen für den Abgleich zwischen Budgetmöglichkeiten und – bedarf.<sup>342</sup> Schließlich fällt in den Aufgabenbereich des Controllings auch die Kontrolle der Budgeteinhaltung mittels laufender Soll-Ist-Vergleiche und darauf aufbauenden Abweichungsanalysen.<sup>343</sup> Solche Budgetkontrollen dürfen zudem nicht ausschließlich am Ende der Budgetperiode stattfinden.<sup>344</sup>

Mit der Formulierung und Bildung logistischer Budgets entsteht eine spezifische Ausprägung der Budgetierung mit der Fokussierung auf Objektflüsse.<sup>345</sup>

„Demnach wird unter logistischer Budgetierung eine auf die Logistik-Ziele ausgerichtete Budgetierung im Unternehmen verstanden.“<sup>346</sup>

Und so zeichnen sich die logistischen Budgets gegenüber allgemeinen Budgets durch ihren direkten Bezug auf die logistischen Sachziele und Logistikleistungen aus.<sup>347</sup> Dadurch verändert sich nicht das Wesen der Budgetierung, lediglich der spezifische Inhalt der Budgetierung.<sup>348</sup>

---

<sup>338</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 229

<sup>339</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 229

<sup>340</sup> Vgl. Hórvath, Péter: Controlling, 2006; S. 217

<sup>341</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 229

<sup>342</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 229

<sup>343</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 230

<sup>344</sup> Vgl. Ossadnik, Wolfgang: Controlling, 2009; S. 230

<sup>345</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 318

<sup>346</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 318

<sup>347</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 320

<sup>348</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 318

Laut *Göpfert* ist die logistische Budgetierung zum einen Objekt der Gestaltungsaufgabe des Logistikcontrollings, was die Konzeption des logistischen Budgetierungssystems mit der Definition des Budgetierungsgesamtprozesses und seiner Teilprozesse, die Entwicklung und Bereitstellung des passenden Instrumentariums, die Beratung hinsichtlich der Wahrnehmung der Budgetierungsaktivitäten durch Aufgabenträger sowie die Organisation des logistischen Budgetierungsprozesses umfasst.<sup>349</sup>

„Zum anderen bildet die logistische Budgetierung ein Instrument des Logistikcontrollings zur Wahrnehmung seiner Koordinationsaufgabe innerhalb des logistischen Planungs- und Kontrollsystems.“<sup>350</sup>

Zusammenfassend kurz die wesentlichen inhaltlichen Aspekte der Koordinationsfunktion der logistischen Budgetierung laut *Göpfert*:<sup>351</sup>

1. Die logistische Budgetierung sichert die Ausrichtung der einzelnen Wertaktivitäten des Fließsystems auf die unternehmerischen Gesamtziele.
2. Die logistische Budgetierung ermöglicht eine umfassende, wertorientierte Planung und Kontrolle der Fließsystemaktivitäten unter Liquiditäts-, Finanz- und Erfolgsgesichtspunkten.
3. Die logistische Budgetierung unterstützt die Koordination zwischen dem operativen und strategischen Logistikmanagement. Voraussetzung dafür wird mit der Bildung eines operativen und strategischen Budgetsystems geschaffen.
4. Durch die logistische Budgetierung wird eine koordinierte Ausführung der Logistikmanagementaktivitäten erreicht, angefangen von der Budgetermittlung und -vorgabe, über die Budgetkontrolle während der Plandurchführung bis hin zur Abweichungsanalyse, der Erarbeitung von Vorschlägen zur Einhaltung der Budgets, der Budgetfortschreibung und Budgetrevision sowie einschließlich der den gesamten Prozess begleitenden Kontrollaktivitäten in Form der Prämissenkontrolle und strategischen Überwachung.

---

<sup>349</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 326

<sup>350</sup> Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 326

<sup>351</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 326 - 330

5. In der Phase der Plandurchführung unterstützt die logistische Budgetierung die Koordination zwischen Plan-, Soll- und Istgrößen.
6. Indem mittels der strategischen Überwachung Veränderungen in der Unternehmensumwelt rechtzeitig wahrgenommen werden, trägt die logistische Budgetierung zu der Koordination zwischen Unternehmensentwicklung und Umweltentwicklung bei.
7. Aus dem Wesen der logistischen Budgetierung folgt, dass sie eine Abstimmung von Wertaktivitäten auch dann möglich macht, wenn die Voraussetzung für eine sachzielbezogene Maßnahmenplanung nicht gegeben ist.
8. Von ihrer Eigenschaft als spezifische Ausprägung der allgemeinen Budgetierung leitet sich eine besondere Koordinationsleistung der logistischen Budgetierung ab, indem sie neben der ganzheitlichen Abstimmung der Wertaktivitäten deren Ausrichtung auf effektive und effiziente Objektflüsse bewirkt.

Unter logistischer Budgetierung versteht man die spezifische Ausprägung der allgemeinen Budgetierung, die auf der großen Bedeutung der Logistik für das Unternehmen als wettbewerbsentscheidender Faktor beruht.<sup>352</sup>

Durch die acht ausgewählten Aspekte der Koordinationsfunktion der logistischen Budgetierung wird nochmals der zentrale Platz dieses Instrumentes innerhalb des Logistikmanagements unterstrichen.<sup>353</sup>

---

<sup>352</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 324

<sup>353</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 330



## 5. Schlussbetrachtung

„Die Logistik als Querschnittsfunktion tangiert sämtliche Bereiche im Unternehmen und soll als Servicefunktion für die betrieblichen Grundfunktionen Beschaffung, Produktion, Lagerung und Distribution sicherstellen, dass die benötigten Güter und Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in der richtigen Menge und der kundenorientierten Qualität zur Verfügung stehen.“<sup>354</sup>

Aber die wachsende Komplexität der Unternehmensumwelt aufgrund neuer Produkt- und Prozesstechnologien und die Internationalität der Beschaffungs- und Absatzmärkte gestalten Abläufe komplizierter und die Organisation unübersichtlicher und führen daher zu einem erhöhten Bedarf an Koordination.<sup>355</sup>

Auch die ansteigende Substituierbarkeit von Sachleistungen führt zu einer verminderten Differenzierung über die unmittelbaren Produkteigenschaften, was eine Verschiebung des Unternehmenswettbewerbs von der Primärleistungsebene auf die Sekundärleistungsebene zur Folge hat.<sup>356</sup> Dadurch übernehmen bzw. spielen logistische Dienstleistungen eine wichtige Rolle bei der Befriedigung von Kundenbedürfnissen.<sup>357</sup> Der Logistikservice entwickelt sich somit zum kaufentscheidenden Kriterium. Erfolgsfaktoren wie kurze Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferflexibilität, Lieferqualität und Informationsfähigkeit sind unverzichtbar zur Behauptung im Wettbewerb.<sup>358</sup> Allerdings ist die Anhebung des Logistikserviceniveaus mit einem überproportionalen Anstieg der Logistikkosten verbunden,<sup>359</sup> was Unternehmen wiederum zur Aufdeckung von Einsparpotenzialen bzw. Einsparmaßnahmen sowie Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich der Logistik zwingt.

Aufgrund dieser bereits genannten und veränderten Marktbedingungen wie Globalisierung der Märkte, zunehmendes Denken in Prozessen, verkürzte Produktlebenszyklen, Forderung nach immer mehr Leistung bei verstärktem

---

<sup>354</sup> Bichler, Klaus: 100 Logistikkennzahlen, 2007; S. 11

<sup>355</sup> Vgl. Gollwitzer, Michael; et. al.: Logistik-Controlling, 1998; S. 20

<sup>356</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 53

<sup>357</sup> Vgl. Schweickart, Nikolaus; et. al.: Wertorientiertes Management, 2006; S. 290

<sup>358</sup> Vgl. Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption, 2005; S. 20

<sup>359</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2010; S. 55

Kostendruck , lässt die Abläufe in Organisationen komplexer werden und erfordert ein Instrument, welches Transparenz und Planungssicherheit schaffen kann.<sup>360</sup>

Diese Entwicklungen und die zunehmende strategische Bedeutung der Logistik für den Unternehmenserfolg zwingen immer mehr Unternehmen zur Implementierung eines eigenständigen Logistik-Controllings, mit dem Ziel zur Optimierung des Logistikerfolges (Logistikleistung und Logistikkosten), was für den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsposition unumgänglich ist.

Eine gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle der Logistikleistungen und der durch sie verursachten Kosten ist daher unerlässlich.<sup>361</sup> An dieser Stelle hat das Logistik-Controlling den Zweck, das Logistik-Management durch eine systemgestützte Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung bei der Planerstellung, Koordination und Kontrolle zu unterstützen.<sup>362</sup>

Mit Hilfe eines methodischen Logistik-Controllings sollen logistische Prozesse zielorientiert geplant, gesteuert und kontrolliert werden, um auf diese Weise die Logistik langfristig als wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor nützen zu können.

Hat die Logistik eine große Bedeutung für das Unternehmen und eine Kosten/ Nutzen-Betrachtung rechtfertigt ein eigenständiges Controlling,<sup>363</sup> sollten die Möglichkeiten eines systematisch aufgebauten Logistik-Controllings genutzt werden, um die Evolution der Logistikabteilung oder des Logistikdienstleistungsunternehmens den veränderten Umweltbedingungen besser anzupassen und somit auch ein angemessenes Reagieren auf die beeinflussenden Ereignisse der wirtschaftlichen Entwicklungen ermöglichen.<sup>364</sup>

---

<sup>360</sup> Vgl. Fortmann, Klaus-Michael; et. al.: Logistik, 2007; S. 195

<sup>361</sup> Vgl. Vahrenkamp, Richard; et. al.: Logistik – Management und Strategien, 2007; S. 416

<sup>362</sup> Vgl. Piontek, Jochem: Bausteine des Logistikmanagements, 2007; S. 161

<sup>363</sup> Vgl. Blum, Hannes Stephan: Logistik-Controlling, 2006; S. 27

<sup>364</sup> Vgl. Czenskowsky, Torsten; et. al.: Logistikcontrolling, 2007; S. 264

# Literaturverzeichnis

Arnold, Dieter; Isermann, Heinz; Kuhn, Axel: Handbuch Logistik - Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2002

Baumgarten, Helmut: Das Beste der Logistik – Innovationen, Strategien, Umsetzung – Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2008

Beckmann, Kai: Logistik – 1. Auflage – Rinteln: Merkur Verlag, 2007

Bichler, Klaus: 100 Logistikkennzahlen – 1. Auflage – Wiesbaden: cometis publishing, 2007

Blum, Hannes Stephan: Logistik-Controlling – 1. Auflage – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006

Czenskowsky, Torsten; Piontek, Jochem: Logistikcontrolling – marktorientiertes Controlling der Logistik und der Supply Chain – Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag, 2007

Ehrmann, Harald: Logistik – 5. überarbeitete und aktualisierte Auflage – Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2005

Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Logistik – 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage – Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2006

Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard – 4. durchgesehene Auflage – Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2007

Fortmann, Klaus-Michael; Kallweit, Angela: Logistik – 2. Auflage- Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2000

Gleißner, Harald; Femerling J. Christian: Logistik – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

Gollwitzer, Michael; Karl, Rudi: Logistik-Controlling – München: Wirtschaftsverlag  
Langen Müller/ Herbig, 1998

Göpfert, Ingrid: Logistik – Führungskonzeption – 2. Auflage – München: Verlag  
Franz Vahlen, 2005

Horváth, Péter: Controlling – 10. vollständig überarbeitete Auflage – München:  
Verlag Franz Vahlen, 2006

Hungenberg, Harald; Wulf Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung –  
Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2007

Isermann, Heinz: Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen – 2. überarbeitete  
und erweiterte Auflage – Landsberg/Lech: mi Verlage Moderne Industrie, 1998

Kummer, Sebastian; Grün, Oskar; Jammernegg, Werner: Grundzüge der  
Beschaffung, Produktion und Logistik – München: Pearson Studium, 2006

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente – 4.  
Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

Lorenzen, Klaus Dieter: Logistik-Kostenrechnung – Die vergessene Grundlage  
eines effektiven Logistik-Managements – Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-  
Verlag, 1998

Männel Wolfgang: Logistik-Controlling – Konzepte, Instrumente, Wirtschaftlichkeit  
– Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993

Ossadnik, Wolfgang: Controlling – 4. vollständig überarbeitete und erweiterte  
Auflage – München: Oldenbourg Verlag, 2009

Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen – 6.  
Auflage – Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2000

Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement – Konzeption und Funktion – 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage - Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2004

Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen – 8. neu bearb. u. aktual. Auflage - Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2010

Piontek, Jochem: Controlling – 2. Auflage – München: Oldenbourg Verlag, 2003

Piontek, Jochem: Bausteine des Logistikmanagements – 2. Auflage – Bremen: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2007

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools – 7. überarbeitete und erweiterte Auflage – München: Verlag Franz Vahlen, 2006

Schulte, Christof: Logistik – 2. Auflage – München: Verlag Franz Vahlen, 1995

Schulte, Christof: Logistik – Wege zur Optimierung der Supply Chain – 5. überarbeitete und erweiterte Auflage – München: Verlag Franz Vahlen, 2009

Schweickart, Nikolaus; Töpfer, Armin: Wertorientiertes Management - Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2006

Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 3. unveränderte Auflage – München: Oldenbourg Verlag, 2009

Vahrenkamp, Richard: Logistikmanagement – 4. verb. Auflage – München; Wien: Oldenbourg Verlag, 2000

Vahrenkamp Richard; Siepermann, Christoph: Logistik – Management und Strategien – 6. Auflage – München: Oldenbourg Verlag, 2007

Weber, Jürgen; Blum, Hannes: Logistik-Controlling – Konzept und empirischer Stand - Reihe: Advanced Controlling – 4 Jahrgang – Band 20 – Vallendar, 2001

Weber, Jürgen: Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2 – 1. Auflage – Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2008

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling - 12. überarbeitete und aktualisierte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008

BVL – Bundesvereinigung Logistik e.V., [http://www.bvl.de/68\\_1](http://www.bvl.de/68_1), kein Verfasser erwähnt, Abrufdatum 16.02.2010

Wirtschaftslexikon, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/logistik-controlling/logistik-controlling.htm>, kein Verfasser erwähnt, Abrufdatum 10.02.2010